



UNIVERSIDAD DE OTAVALO

CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR Y FINANZAS

PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y COMERCIAL PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA MICROEMPRESA “SEDA Y CACAO ARTESANAL CIA LTDA”

TRABAJO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN COMERCIO EXTERIOR Y FINANZAS

AUTORA: ANDREA BELÉN GONZÁLEZ MÁRMOL.

TUTORA: MSC. JOHANNA E. MOROCHO T.

Otavalo, Octubre, 2019



UNIVERSIDAD DE OTAVALO
CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR Y FINANZAS
APROBACIÓN DE TRABAJO FINAL DE GRADO

Otavalo, 09 de diciembre del 2019

Se aprueba el empastado de los tres ejemplares más el Cd correspondiente al trabajo de grado con el tema:

**PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y COMERCIAL
PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA MICROEMPRESA “SEDA Y CACAO
ARTESANAL CÍA. LTDA.”**

Correspondiente al estudiante:

Nombre: González Mármol Andrea Belén

C.I: 1724554603

Para constancia firman los integrantes del tribunal evaluador:

Presidente de Tribunal de Grado

Nombre: Dr.C. González Alonso Jesús Francisco

C.I: 1757008535

Tutor del trabajo de Grado

Nombre: Msc. Morocho Terán Johanna Elizabeth

C.I: 1003157227

Evaluador del trabajo de Grado

Nombre: PhD. Díaz Gispert Lidia Inés

C.I: 1756687677

Evaluador del trabajo de Grado

Nombre: Msc. Naranjo Nuñez Edwin Santiago

C.I: 1716395221

DECLARACIÓN DE AUTOR

Yo, GONZÁLEZ MÁRMOL ANDREA BELÉN declaro que este trabajo es de mi total autoría, que no ha sido previamente presentado para grado alguno o calificación profesional.

La Universidad de Otavalo puede hacer uso de los derechos correspondientes, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

González Mármol Andrea Belén

C.I. 1724554603

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

Certifico que el proyecto de investigación titulado “PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y COMERCIAL PARA LA MICROEMPRESA SEDA Y CACAO ARTESANAL CÍA. LTDA.” bajo mi dirección y supervisión, constituye el trabajo de titulación para aspirar al título de Ingeniería en Comercio Exterior y Finanzas de la estudiante González Mármol Andrea Belén, y cumple con las condiciones requeridas por el Reglamento de Trabajos de Titulación (Arts. 16 y 25).

Msc. Johanna Morocho Terán

C.I. 1716395221

DEDICATORIA

Mi tesis la dedico a Dios y a Mama Nati que siempre me han bendecido en cada paso de mi vida y con mucho amor a mis padres Tomas González y María Mármol ya que gracias a ellos he podido llegar hasta donde estoy, gracias a su apoyo incondicional tanto emocional y económico en todo momento de mi vida, a toda la paciencia que han tenido conmigo a lo largo de estos años de mi vida estudiantil, sin ustedes nada hubiese sido posible.

Mis hermanos Jorge, Fanny, Katty, Mayte y Ángel son las personas más importantes en mi vida porque sin su apoyo nada de esto fuese posible, gracias por nunca dejarme sola, siempre apoyarme, aconsejarme y ayudarme a salir adelante, son el mejor ejemplo que puedo tener en mi vida, son el mejor ejemplo de que una familia unida hace la fuerza y mi familia es la mejor del mundo les amo demasiado. Especialmente a mi ñaño Jorge, gracias por amarme tanto y estar siempre a mi lado, tu mujercita logra esta meta gracias a ti ñaño a todo tu apoyo, siempre has dejado de lado muchas cosas por verme bien y esta meta la logro cumplir gracias a ti.

A mis Cuñados Juan, Cristian, Verónica y Gerald que siempre han estado conmigo en las buenas y malas, saben que les quiero como mis propios hermanos y todo esto también es posible gracias a ustedes.

Como dejar de lado a los pequeños seres que alegran mi vida diaria, a los amores de mi vida, mis amados sobrinos Sebastián, Anahí, Esteban, Eliana, Pauleth, Snayder, Antonio, Violet y Emiliano. Espero en algún momento de su vida se sientan orgullosos de su ñaña.

Y por último este logro también va para mis amigos, quienes a lo largo de mi vida han llegado a ser parte de mi familia, su apoyo su incondicional, siempre dándome fuerzas y ánimos cuando ya no quería seguir adelante.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por las bendiciones recibidas cada día y permitirme llegar a cumplir con la meta final.

A mi familia, por toda su comprensión y apoyo en los momentos más difíciles que muchas veces pasamos pero que nunca me dejaron sola.

Mi agradecimiento más sincero a la Msc. Johanna Morocho ya que gracias a su paciencia y conocimientos me brindó su apoyo incondicional para culminar esta esta

A la microempresa “Seda y Caco Artesanal CÍA. LTDA.” Por permitirme realizar la investigación en tal prestigiosa microempresa que a pesar de la demora estuvieron siempre prestos a ayudarme con toda la información necesaria para cumplir con mi trabajo.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DE TRABAJO FINAL DE GRADO	ii
DECLARACIÓN DE AUTOR	iii
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR.....	iv
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vii
ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiii
ABSTRACT	14
INTRODUCCIÓN.....	15
Situación problemática	18
Pregunta de investigación	20
Hipótesis.....	20
Objetivo General.....	20
Objetivos Específicos	20
Metodología a utilizar.....	21
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	22
1.1. Planes estratégicos.....	22
1.2. Marco conceptual.....	24
1.2.1. Plan	24
1.2.2. Plan estratégico de desarrollo institucional y comercial	25
1.2.3. Estrategias comerciales	28
1.2.4. Principales estrategias comerciales	29
1.2.5. Desarrollo institucional	31
1.2.6. Fortalecimiento del emprendimiento.....	31
1.2.7. Microempresa.....	32
1.2.8. Análisis FODA	33

1.2.9.	Marketing.....	34
1.2.10.	Características del marketing.....	34
1.2.11.	Competitividad.....	37
1.2.12.	Fortalecimiento de la competitividad	38
1.2.13.	Historia del cacao.....	39
1.2.14.	Producción de cacao nacional.....	40
1.2.15.	Cacao de exportación	41
1.3.	Conclusiones del Capítulo I	43
CAPÍTULO II: DESARROLLO METODOLÓGICO.....		44
2.1.	Aspectos metodológicos de la investigación.....	44
2.2.	Tipo de investigación	44
2.3.	Enfoque	44
2.4.	Métodos de la investigación.....	45
2.5.	Técnicas e instrumentos para la recolección de datos	45
2.6.	Población y muestra	46
2.7.	Validez y confiabilidad de los instrumentos.....	47
2.8.	Análisis de los resultados de la encuesta aplicada	47
2.9.	Análisis de los resultados de la entrevista	59
2.10.	Diagnóstico estratégico	63
2.11.	Estrategias a través del cruce estratégico.....	66
2.12.	Metodología para el desarrollo de un Plan Estratégico de Desarrollo Institucional y Comercial para el fortalecimiento de la microempresa “Seda y Cacao Artesanal Cía. Ltda.”	67
2.13.	Formato del Plan Estratégico	67
2.14.	Conclusiones del Capítulo II.....	69
CAPITULO III: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS		70
PLAN ESTRATEGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y COMERCIAL		70

3.1.	Situación actual.....	70
3.2.	Imagen corporativa	71
3.2.1.	Nombre de la empresa	71
3.2.2.	Eslogan.....	71
3.2.3.	Logo	71
3.3.	Proyección estratégica.....	71
3.3.1.	Misión	71
3.3.2.	Visión.....	72
3.3.3.	Valores compartidos.....	73
3.3.4.	Áreas de resultados claves.....	74
3.3.5.	Objetivos estratégicos	74
3.4.	Estrategias y planes de acción	78
3.5.	Desarrollo de presupuesto de planes de acción	83
3.6.	Matriz estratégica.....	86
3.7.	Recomendaciones para la implementación del plan estratégico	93
3.8.	Conclusiones del Capítulo III	94
	CONCLUSIONES.....	95
	RECOMENDACIONES.....	96
	BIBLIOGRAFÍA.....	97
	ANEXOS.....	104

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Criterio sobre los precios ofertados por Seda y Cacao Artesanal Cía. Ltda.	48
Figura 2. Satisfacción de las necesidades de los clientes en relación con los productos ofertados por Seda y Cacao Artesanal Cía. Ltda.....	49
Figura 3. Frecuencia de compra de los productos ofertados por Seda y Cacao Artesanal Cía. Ltda.....	50
Figura 4. Medios por los que se conoce Seda y Cacao Artesanal Cía. Ltda.	51
Figura 5. Tipos de productos comprados de la Seda y Cacao Artesanal Cía. Ltda...	53
Figura 6. Tipos de productos comprados de Seda y Cacao Artesanal Cía. Ltda.....	54
Figura 7. Criterio sobre la ubicación física de Seda y Cacao Artesanal Cía. Ltda.	55
Figura 8. Conocimiento sobre otras empresas con productos similares a los de Seda y Cacao Artesanal Cía. Ltda.....	56
Figura 9. Posibilidades de recomendación de Seda y Cacao Artesanal Cía. Ltda. ...	57
Figura 10. Criterio sobre calidad de los productos de Seda y Cacao Artesanal Cía. Ltda.....	59
Figura 11. Esquema del Proceso de Planificación Estratégica para la microempresa Seda y Cacao Artesanal Cía. Ltda.....	67
Figura 12. Logo de la microempresa Seda y Cacao Artesanal Cía. Ltda.	71

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Criterio sobre los precios ofertados por Seda y Cacao Artesanal Cía. Ltda.	47
Tabla 2. Satisfacción de las necesidades de los clientes en relación con los productos ofertados por Seda y Cacao Artesanal Cía. Ltda.....	48
Tabla 3. Frecuencia de compra de los productos ofertados por Seda y Cacao Artesanal Cía. Ltda.	50
Tabla 4. Medios por los que se conoce Seda y Cacao Artesanal Cía. Ltda.....	51
Tabla 5. Tipos de productos comprados de Seda y Cacao Artesanal Cía. Ltda.	52
Tabla 6. Criterio sobre la variedad de la línea de productos de Seda y Cacao Artesanal Cía. Ltda.	54
Tabla 7. Criterio sobre la ubicación física de Seda y Cacao Artesanal Cía. Ltda.....	55
Tabla 8. Conocimiento sobre otras empresas con productos similares a los de Seda y Cacao Artesanal Cía. Ltda.....	56
Tabla 9. Posibilidades de recomendación de Seda y Cacao Artesanal Cía. Ltda.	57
Tabla 10. Criterio sobre calidad de los productos de Seda y Cacao Artesanal Cía. Ltda.....	58
Tabla 11. Matriz de estrategias de la microempresa Seda y Cacao Artesanal Cía. Ltda.....	64
Tabla 12. Grados de consecución del Objetivo 1.....	75
Tabla 13. Grados de consecución del Objetivo 2.....	76
Tabla 14. Grados de consecución del Objetivo 3.....	77
Tabla 15. Grado de consecución del Objetivo 4.....	78
Tabla 16. Plan de acción No 1.	79
Tabla 17. Plan de acción No 2.	80
Tabla 18. Plan de acción No 3.	81
Tabla 19. Plan de acción No 4.	82
Tabla 20. Presupuesto para Plan de acción No 1 (Calidad de los productos)	83

Tabla 21. Presupuesto para Plan de acción No 2 (Producción).....	84
Tabla 22. Presupuesto para Plan de acción No 3 (Comercialización).....	84
Tabla 23. Presupuesto para Plan de acción No 4 (Promoción y publicidad).....	85
Tabla 24. Presupuesto General.....	86
Tabla 25. Matriz estratégica para ARC No. 1 (Productos garantizados).....	87
Tabla 26. Matriz estratégica para ARC No. 2 (Aumento de la producción).....	88
Tabla 27. Matriz estratégica para ARC No. 3 (Comercialización).....	90
Tabla 28. Matriz estratégica para ARC No. 4 (Inversión en publicidad).....	91

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Árbol de problemas de la microempresa Seda y Cacao Artesanal Cía. Ltda.	104
Anexo 2. Operacionalización de variables.....	105
Anexo 3 Encuesta dirigida a clientes de la microempresa Seda y Cacao Artesanal Cía. LTDA.....	106
Anexo 4. Entrevista dirigida al gerente de la microempresa Seda y Cacao Artesanal Cía. LTDA.....	109

RESUMEN

El presente proyecto de investigación tuvo lugar en la microempresa Seda y Cacao Artesanal Cía. Ltda., cuyo propósito fundamental consistió en el diseño de un Plan Estratégico de Desarrollo Comercial de dicha compañía, ubicada en Ibarra, provincia Imbabura, cuya razón social se fundamenta en la producción y comercialización de productos derivados del fruto del cacao. Para cumplir con tal objetivo, se realizó un análisis exhaustivo de la literatura referente al tema de investigación, conociéndose así las distintas perspectivas teóricas que fortalecen el desarrollo del estudio. De esta manera, se estableció un análisis de la situación actual de la organización sujeta a investigación, determinándose como falencias principales que la misma no desarrolla adecuadamente una gestión basada en la planificación estratégica, evidenciándose una falta de acciones publicitarias, insuficiente producción de bienes, falencias en la declaración de la misión, visión, entre otros factores. Es por ello que se desarrolló el Plan Estratégico Institucional, el cual contiene el diseño de la imagen corporativa de microempresa Seda y Cacao Artesanal Cía. Ltda., su proyección estratégica, los objetivos estratégicos relacionados con las áreas de resultados claves, y las estrategias vinculadas a planes de acción. Finalmente, se expuso un presupuesto de implementación del Plan Estratégico ajustado a las características y posibilidades de la empresa objeto de estudio.

ABSTRACT

This research project took place at the Seda y Cacao Artesanal Cía. Ltda. microenterprise, whose fundamental purpose consisted in the design of a Strategic Plan for Commercial Development for this company, located in Ibarra, Imbabura province, whose business name is based on the production and marketing of products derived from cocoa fruit. In order to fulfill this objective, an exhaustive analysis of the literature related to the research topic was carried out, thus knowing the different theoretical perspectives that strengthen the development of the study. In this way, an analysis of the current situation of the investigated organization was established, determining as main flaws that it does not adequately develop a management based on strategic planning, evidencing a lack of advertising actions, insufficient goods production, shortcomings in the mission and vision declaration, among other factors. That's the reason the Institutional Strategic Plan was developed, which contains the design of the corporate image of Seda y Cacao Artesanal Cía. Ltda. microenterprise, its strategic projection, strategic objectives related to the key results areas and strategies linked to action plans. Finally, a budget for the implementation of the Strategic Plan adjusted to the characteristics and possibilities of the company under study was presented.

INTRODUCCIÓN

El comercio a nivel mundial se muestra cada día más dinámico y cambiante, donde las múltiples oportunidades de posicionar mercancía van en aumento, favoreciendo a los diferentes sectores de la producción, y las diferentes áreas de ventas, asociadas con el estudio sistemático del marketing garantizan la adquisición de ganancias para los diferentes empresarios e inversionistas en los diferentes sectores productivos (Brenes, 2015).

En este sentido, la industria del cacao representa una importancia económica significativa tanto para los países productores como para los consumidores, ya que posibilita la obtención de cuantiosos ingresos, desarrolla el proceso de importación y exportación de las naciones que incurren en la misma, y genera un alto número de empleos, contribuyendo así al sustento de 40 a 50 millones de personas, constituyendo la principal -sino la única- fuente de ingresos disponible (Quintero & Díaz, 2016). Al ser el cacao un ingrediente importante en las industrias de confitería, alimentos y bebidas y, más recientemente, en las industrias farmacéutica y cosmética, garantizar la sostenibilidad de su producción es fundamental.

Por ello, para lograr que la producción y comercialización de cacao garantice el desarrollo de una economía global sostenible, será esencial reorganizar dicho negocio para permitir a las empresas concurrentes en dicho mercado la obtención de ventajas competitivas. Esta idea se fundamenta en el hecho de que aumentar los beneficios de las organizaciones productoras y comercializadoras de cacao a través del mejoramiento de sus vínculos con los mercados internacionales y el aumento de la competencia en los mercados nacionales, ya era un objetivo clave de las reformas de evolución comercial emprendidas por los países productores en décadas anteriores (UNCTAD/OMC, 2012).

Sin embargo, la complejidad de los mercados de cacao, caracterizados por la facilidad de acceso de las empresas transnacionales a los recursos y el objetivo de estas últimas de lograr economías de escala, han llevado a una mayor integración vertical y horizontal en la industria. Como resultado, un número limitado de grandes empresas comerciales y de procesamiento ahora controlan una parte significativa de los mercados de cacao globales y locales, derivando una situación donde las tres

compañías más grandes de comercio y procesamiento de cacao, comercializaron aproximadamente del 50 al 60 por ciento de la producción mundial de cacao en 2018 (de la Fuente, 2018).

Este patrón de concentración que se ha registrado en todos los segmentos de mercado de la industria del cacao, puede haber contribuido a un alto nivel de eficiencia si el objetivo fuera únicamente alcanzar economías de escala. Sin embargo, es discutible hasta qué punto los ahorros de costos resultantes de estos desarrollos se han transferido a otras partes interesadas, especialmente a las pequeñas empresas. Además, este tipo de concentración puede volverse problemática, especialmente cuando fomenta el comportamiento oligopólico o de monopolio en la industria, de forma que tal comportamiento aumenta el poder de negociación de las grandes empresas, en detrimento de los pequeños actores, incluidos las microempresas y los pequeños comerciantes, así como los fabricantes de chocolate.

En este orden lógico de ideas, el Ecuador es reconocido como uno de los más destacados países en la producción y comercialización del cacao a nivel mundial, al ofertarse un producto autóctono y emblemático de excelente calidad, llegando a exportarse el 65% del total producido en un período anual (Peralta, Chasín, & Balanzategui, 2016). De hecho, para el año 2018 fueron registradas cifras récord, al ser exportadas más de 315.000 Tm de cacao -entre grano y semielaborados-, representando un crecimiento del 4,65% con respecto al año anterior, lo cual generó alrededor de \$665.000.000 (El Telégrafo, 2019). Gracias a los precios más altos y los incentivos gubernamentales, se prevé que Ecuador mantenga su posición líder en Latinoamérica en cuanto a la producción de cacao, e incluso se convierta en el cuarto mayor productor mundial (Guerrero, 2018).

Por consiguiente, la producción de cacao se encuentra comprendida principalmente en las provincias de Manabí, Los Ríos, Guayas y Sucumbíos, representando aproximadamente el 80% de la producción total del país, mientras que, en las provincias amazónicas, dicho cultivo representa alrededor del 7% del área total plantada, quedando el porcentaje restante para las demás provincias de la sierra del país (Guerrero, 2018).

Al respecto, los pequeños agricultores (que trabajan de una a cinco hectáreas) representan más del 90% de la producción de cacao en grano de Ecuador, aun cuando la mayoría de estos emplean métodos de producción rudimentarios y tradicionales debido a su imposibilidad de acceder a fertilizantes modernos, así como a productos para la protección de cultivos (es decir, insecticidas y fungicidas), lo que a menudo limita la producción, así como otros factores de carácter medioambiental (Vera, 2017). No obstante, para abordar tales preocupaciones, el Ministerio de Agricultura, desde el año 2013, lanzó el Programa Nacional del Cacao orientado a revitalizar la producción entre los pequeños productores.

De este modo, el dinamismo económico en el sector cacao-chocolate en Ecuador ha visto florecer la industria y consolidar las grandes empresas productoras de esta materia prima para la elaboración de un producto como el chocolate que, al diversificarse, puede satisfacer las necesidades de un público cada vez más exigente, no solo en el país, sino también globalmente, distinguiéndose así el cacao ecuatoriano como uno de los mejores del mundo por poseer la nación condiciones privilegiadas para su cultivo y producción.

Específicamente, el cantón Ibarra de la provincia de Imbabura no presenta una destacada producción agrícola del cacao, aunque este territorio posee condiciones ambientales idóneas para el desarrollo de dicho cultivo (humedad, fertilidad de los suelos), así como amplios espacios de tierra inutilizados (GAD Provincial Imbabura, 2015), por lo cual, disímiles emprendedores han identificado tal oportunidad de mercado a fin de ser aprovechada en vistas a generar tanto beneficios propios como sociales.

Adicionalmente, el Gobierno Provincial de Imbabura, en cooperación con el Fondo Ítalo-Ecuatoriano y otras sociedades, han promulgado e impulsado el proyecto denominado “Fortalecimiento de la Cadena Productiva del Cacao” el cual implica un proceso de cultivo iniciado con las comunidades Cachaco, Santa Rosa, Getsemaní, Parambas, Santa Rita y Río Verde, para lo que se invirtió un monto de \$290.000 para la siembra de 15.000 plantas en un espacio de alrededor 50 ha. (Bennett & Ruocco, 2015).

También se conoce que, según varios aspectos establecidos por la Mancomunidad del Norte, la producción cacaotera recibe una atención prioritaria en relación a la promoción y potencialización del desarrollo agroindustrial de las regiones que pertenecen a dicha asociación, de modo que los cultivadores que optan por producir plantaciones de este tipo, al presente se encuentran recibiendo ayuda técnica y apoyo con posturas, insumos y herramientas para su siembra (Bennett & Ruocco, 2015; CEPAL, 2017).

Asimismo, el Ministerio de Agricultura se encuentra fortaleciendo el proceso productivo del cacao netamente ecuatoriano, estableciendo así programas consistentes de facilitación para el registro de productores, otorgamiento de plantas, material de abono, constante asesoría técnica y la mediación con BanEcuador B.P. para el otorgamiento de créditos exclusivos con tal fin (MAGAP, 2019).

Estos elementos que favorecen la producción y comercialización del cacao, han promovido el desarrollo de numerosas microempresas dedicadas a la transformación de este tipo de cultivos en productos elaborados de manera artesanal, como son el chocolate, manteca de cacao, licor de cacao, entre otros que los microempresarios desarrollan en sus pequeños talleres, dotados los mismos una de una elevada calidad que le confieren la capacidad para competir con las grandes multinacionales del cacao. Sin embargo, estas empresas han experimentado cómo sus productos son subestimados por el mercado consumidor, al carecer de planes estratégicos de producción y comercialización, lo que ha llevado a que estos sean vendidos en bajo precio en establecimientos comerciales.

Situación problemática

Entre los grandes desafíos a nivel mundial que enfrenta la producción de los pequeños empresarios, se encuentra lidiar con compañías multinacionales ya establecidas que invierten grandes sumas de dinero en campañas de publicidad de sus productos para, de ese modo abrirse paso en los diferentes mercados, así como también, el de proveer a sus clientes de una diversificada producción que, por lo general, son bienes mucho más atractivos para el consumidor final que los artículos de orden artesanal (Sarmiento, 2016).

La industria del cacao y de sus productos derivados a nivel mundial se caracteriza por tener un carácter tradicional, generando millones de dólares en ganancias durante toda su línea de producción, lo cual es corroborado por el hecho de que el mercado global del cacao y del chocolate suscitó ventas anuales de más de \$98.000 millones en el año 2018, como resultado de un crecimiento anual promedio del 3% (Castro, Gómez, & Vignati, 2018). También, la demanda en Asia es la mayor fuente de crecimiento en las ventas, denotándose un incremento del 20% en la participación del mercado para el 2018, lo que es evidencia que este es uno de los mercados de mayor crecimiento y que se ha mantenido con el paso del tiempo (de la Fuente, 2018).

En Ecuador, como nación productora de cacao, se observa que el producto nacional garantiza cubrir el mercado interno de la nación, lo que ha generado el crecimiento de microempresas en todo el país que permiten la presentación en múltiples formas del cacao: en paletas, caramelos, con arroz, o simplemente para el consumo del cacao que se convertirá en chocolate para la repostería y decoración en la mayoría de los casos, así como también en el área de la cosmetología, pero no se cuenta con la legalidad suficiente para el mayor crecimiento de las mismas. En este sentido, las microempresas que están iniciándose en el negocio del cacao, carecen de permisos sanitarios y de comercialización, lo que hace difícil competir en el mercado nacional (CEPAL, 2017). De acuerdo con este estudio, existen limitantes de carácter organizacional para la proyección y crecimiento de las microempresas del cacao en el país.

Por esta razón, en la provincia de Imbabura, especialmente en la ciudad de Ibarra, también se están diversificando las microempresas que procesan el cacao como materia prima, las mismas enfrentan los diferentes desafíos estratégicos que vendrían a afectar su desarrollo y posterior consolidación. Los múltiples factores como la competencia entre las microempresas, las carencias de organización institucional, un mercado exigente y la necesidad de legalización comercial y permisos de orden sanitarios, inciden significativa y negativamente en los niveles de proyección y de emprendimiento de cada uno de los micro productores, como suceden en el caso particular de la microempresa “Seda y Cacao Artesanal Cía. Ltda.”, la cual encuentra afectada su línea de producción y comercialización,

teniendo que colocar sus productos de gran calidad artesanal a bajo precio, por lo que experimenta un gradual deterioro y disminución de su rentabilidad y ganancias, tal como se muestra en el árbol de problemas de la figura siguiente:

Pregunta de investigación

En la investigación “Plan estratégico de desarrollo institucional y comercial para el fortalecimiento de la microempresa Seda y Cacao Artesanal Cía. Ltda.”, se genera la siguiente interrogante que permite garantizar el desarrollo de la misma: **¿Cómo beneficiaría a la microempresa Seda y Cacao Artesanal Cía. Ltda., la implementación de estrategias de desarrollo comercial e institucional?**

Hipótesis

El diseño de un plan estratégico de desarrollo institucional y comercial permite el fortalecimiento de la microempresa Seda y Cacao Artesanal Cía. Ltda.

Objetivo General

Diseñar un plan estratégico de desarrollo institucional y comercial para el fortalecimiento de la microempresa Seda y Cacao Artesanal Cía. Ltda., ubicada en Ibarra, provincia Imbabura.

Objetivos Específicos

- Analizar los antecedentes de planes estratégicos de desarrollo comercial aplicados a microempresas.
- Diseñar la metodología que se aplicará para la creación del plan estratégico de desarrollo institucional y comercial para la microempresa Seda y Cacao Artesanal Cía. Ltda.
- Diseñar el plan estratégico de desarrollo comercial para el fortalecimiento de la microempresa Seda y Cacao Artesanal Cía. Ltda.

Metodología a utilizar

Declaración de variables

Variable Independiente

Plan estratégico de desarrollo institucional y comercial.

Variable dependiente

Fortalecimiento de la microempresa “Seda y Cacao Artesanal Cía. Ltda.”.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

Según Hernández, Fernández y Baptista (2016), el marco teórico “es el paso de investigación que consiste en sustentar teóricamente el estudio, una vez que ya se ha planteado el problema de investigación” (p. 60). Es así como, en el desarrollo de la investigación que tiene por título Plan estratégico de desarrollo institucional y comercial para el fortalecimiento del emprendimiento de la Microempresa “Seda y Cacao Artesanal Cía. Ltda.”, se fundamentó teóricamente la misma previa documentación y revisión bibliográfica en relación a las variables que intervienen.

1.1. Planes estratégicos

Para dar un sustento a la investigación, se fundamentará en una serie de elementos teóricos en relación a las variables que intervienen en el estudio. En este sentido, a nivel internacional destaca la investigación de Mora (2014), cuyo título es “La planificación estratégica como instrumento de desarrollo integral. el caso de Mérida (Extremadura)”, teniendo como propósito fundamental el análisis de la situación multidimensional que enfrentan las empresas que establecen adecuadamente la filosofía de planificación estratégica, lo cual posibilita prever los diferentes escenarios a las que estas se encuentran expuestas, y poder tomar así las decisiones más efectivas, según la situación lo requiera.

Dentro de los principales hallazgos del estudio, se pudo determinar que los planes estratégicos favorecen la debida selección de las acciones sinérgicas, al diferenciar aquellas que se consideran de mayor prioridad con las secundarias, logrando elevar los indicadores de eficiencia, eficacia y su combinación (efectividad) (Mora, 2014). Por lo tanto, cada plan estratégico lo que busca es atenuar el impacto negativo de las falencias relacionadas con las debilidades y amenazas a los que se encuentran expuestas las organizaciones -principalmente aquellas de menor tamaño y disponibilidad de recursos-, además de tratar de aumentar los efectos positivos de las potencialidades y fortalezas que también las empresas poseen.

Garzón y Sossa (2017), en su investigación titulada “Plan estratégico para fortalecer el área de emprendimiento en la Fundación Centro Colombiano de estudios profesionales-FCECEP”, precisaron como objetivo general la creación de

un plan estratégico en una institución académica para promover el emprendimiento de cada empleado, concluyendo que la planeación estratégica es una herramienta que le permite a las organizaciones definir su razón de ser, formulando, implementando y evaluando las decisiones a través de las funciones que permitan el logro de los objetivos.

A lo largo del desarrollo de la investigación antes mencionada, resulta evidente que la aplicación de planes estratégicos permite desarrollar estrategias para favorecer la productividad de las empresas, así como que permite el mejoramiento operativo y, en consecuencia, la mejor adquisición de los productos en el mercado (Garzón & Sossa, 2017). Es por ello que la implementación de un plan estratégico permite obtener sustanciales mejoras para el funcionamiento empresarial de los emprendimientos, lo que se exterioriza en una alta competitividad para enfrentar los mercados que se tornan cada vez más agresivos.

Por otra parte, Granda y Alulema (2011) sostienen en el estudio “Plan estratégico para la producción y comercialización internacional de chocolates elaborados en base al cacao ecuatoriano” que, en el Ecuador, la industria del cacao y sus derivados se encuentra en constante crecimiento tanto en el mercado nacional como en el internacional, proyectándose de manera significativa los aportes de las microempresas a la producción del mercado interno.

Partiendo de lo propuesto por dichos autores, el cacao y sus derivados se constituyen como un excelente negocio que viene a generar grandes dividendos, al ser su mercado local e internacional muy concurrido y participativo, lo que ha generado la incursión de numerosos microempresarios emprendedores en el manejo del cacao como materia prima para la elaboración de chocolates de fabricación artesanal de gran calidad y sabor, que perciben en algunos casos limitadas sus ganancias por el alto nivel de competencia que se tiene con los productos de fabricación industrial. De esta manera, conocer las fortalezas y debilidades de las microempresas, permite un mejor accionar para enfrentar la producción de chocolates artesanales y el posicionamiento en el mercado de los productos para ser consumidos por sus clientes potenciales y reales.

1.2. Marco conceptual

Según Arias (2012), el marco conceptual consiste en “aquellas bases teóricas que implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adaptado, para sustentar o explicar el problema planteado” (p. 107), de modo que, a continuación, se desarrolla el marco de conceptos de esta investigación.

1.2.1. Plan

El plan dentro de una empresa, según Cosio (2011), es “un documento que identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio, examina la viabilidad técnica, económica y financiera del mismo y desarrolla todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertir la citada oportunidad en un proyecto empresarial concreto” (pp. 38-39).

En este sentido, para Andía y Paucara (2013), un plan organizacional consiste básicamente en un guía que proporciona direcciones adecuadas para que una empresa pueda planificar su futuro, proporcionándole así los mecanismos necesarios que el facilite la evasión de obstáculos en proceso de desarrollo evolutivo.

Análogamente, a criterio de Garzozzi, et al. (2014), un plan, entendido como instrumento de gestión de una empresa, sirve como sustento para que los emprendedores puedan ejecutar las acciones que permitan desarrollar un negocio, o sea, dicho plan constituye un documento de planificación que viabiliza la comunicación de una idea de negocio y alcanzar así a cumplimentar los objetivos y metas empresariales.

Sintetizando los anteriores conceptos, se puede afirmar que un plan desde una perspectiva empresarial es un instrumento documental preparado por la gerencia de una empresa para resumir sus objetivos operativos y financieros tanto en el corto como en el largo plazo, demostrando a través de ideas pertinentes como tales objetivos serán alcanzados. Asimismo, el plan sirve como modelo para guiar las políticas y estrategias de la empresa, y se modifica continuamente a medida que cambian las condiciones y surgen nuevas oportunidades y/o amenazas, confiriéndole así características de flexibilidad.

Por lo tanto, un plan se compone como una herramienta necesaria al momento de iniciar cualquier proyecto empresarial, sea cual fuere la experiencia profesional del impulsador o los impulsadores, así como la faceta del proyecto. Para las empresas ya constituidas, un plan de empresa bien elaborado le permitiría reconducir su estrategia desde el aspecto comercial, productivo, organizativo o financiero; en otras palabras, puede utilizarse como base sobre la que se levanten proyectos de crecimiento o diversificación de la actividad principal.

1.2.2. Plan estratégico de desarrollo institucional y comercial

El plan estratégico de una entidad se encuentra conformado por un documento que se utiliza para comunicar las metas y objetivos empresariales de una organización, así como aquellas acciones necesarias para alcanzar tales metas y todos los demás elementos críticos desarrollados durante el ejercicio de planificación.

Según Mora (2016), un plan estratégico es un proyecto concebido para el largo plazo que se elabora en función de los cambios probables en el entorno empresarial, con el fin de explorar las oportunidades y amenazas y evaluar las fortalezas y debilidades de la organización para efectuar los cambios necesarios, logrando así mantener o generar ventajas competitivas. Por su parte, Aljure (2015) afirma que el plan estratégico “es el conjunto de actividades que se realizan para dirigir y controlar una organización” (p. 27).

Partiendo de ambos criterios, se puede expresar que un plan estratégico es la manera en que cada organización planifica su futuro inmediato, a través del cual se pueden visualizar los diferentes accionares para promover la operatividad del personal y promover en una manera más efectiva los productos y/o generados por la institución.

A su vez, el desarrollo del plan estratégico es un proceso que puede implicar una discusión con varios grupos de partes interesadas diferentes, y debe llevarse a cabo durante un período de tiempo. Si bien es importante documentar el plan por escrito para proporcionar una guía constante y un punto de referencia para la organización, este debe seguir siendo parte importante de un proceso activo

(Alarcón, Carrillo, & Tapia, 2014). Es por ello que los planes estratégicos deben revisarse regularmente para garantizar que pueda anticipar y adaptarse a los desafíos y cambios en el entorno interno y externo (Mantilla, 2016).

Sin embargo, un plan que posee las mencionadas características, es la expresión final de la planificación estratégica, la cual se reconoce como una actividad de gestión organizacional que se utiliza para establecer prioridades, enfocar la energía y los recursos, fortalecer las operaciones, garantizar que los empleados y otras partes interesadas estén trabajando hacia objetivos comunes, establecer un acuerdo sobre los resultados alcanzados/resultados previstos, y evaluar y ajustar la dirección de la organización en respuesta a un entorno cambiante (Martínez & Milla, 2013).

Sostiene Mantilla (2016) que la planificación estratégica es un esfuerzo disciplinado que produce decisiones y acciones fundamentales que dan forma y guían a una organización, a quién sirve, a qué sirve y por qué lo hace, con un enfoque en el futuro. La planificación estratégica efectiva articula no solo hacia dónde se dirige una organización y las acciones necesarias para progresar, sino también cómo sabrá si tiene éxito.

La planificación estratégica se compone de cuatro procesos fundamentales, conocido como el ciclo de Deming (Cuatrecasas, 2012), los cuales son:

- Planeación.
- Organización.
- Ejecución.
- Control.

En este caso, se procede a describir principalmente el proceso de la planeación en una organización, que se establece de la siguiente manera:

- Los objetivos.
- Los procesos o actividades necesarias para lograr los objetivos.

- Los recursos: financieros, equipos, materiales, talento humano, medios o canales que se requieren para desarrollar dichos procesos en favor del logro de los objetivos.
- Los proveedores de los recursos.
- Las formas en el que se mide el uso eficiente de los recursos y el logro eficaz de los objetivos. (Aljure, 2015, p. 29)

De esta manera, a través del proceso de planificación estratégica, se intenta cumplimentar con seis cuestiones fundamentales, tal como lo plantean Zuin, et al. (2016), siendo las mismas:

1. Aclarar de qué se trata la organización;
2. Decidir qué es y qué no es una prioridad para el uso de los recursos;
3. Analizar el ambiente interno y externo;
4. Considerar la mejor manera de lidiar con los próximos cambios y transiciones;
5. Establecer una dirección clara; y
6. Delinear metas concretas para el futuro.

La planificación estratégica implica mirar a la organización como una entidad completa y se preocupa por su desarrollo a largo plazo. Esto implica observar lo que la empresa se encuentra configurada para hacer, que posición ocupa la organización en el momento del análisis, determinar a dónde se quiere llegar (objetivos) y mapear cómo llegar a alcanzar tales objetivos.

A pesar de los beneficios que implican la planificación estratégica, existen todavía algunos conceptos erróneos en cuanto a su utilidad: desde no tener suficiente tiempo o pensar que solo beneficia a las empresas más grandes, hasta temer que pondrá a un determinado negocio en el camino equivocado, hay una variedad de razones por las cuales los propietarios de empresas pueden desconfiar de la planificación estratégica (Cuesta, 2016).

Aun así, la planificación estratégica puede ayudar a cualquier empresa, ya sea grande o pequeña, y los beneficios superan con creces cualquier negativo percibido, aunque esta implica un esfuerzo de equipo donde se involucre a todo el

talento humano. Adicionalmente, la planificación estratégica debe ser flexible, ya que, si bien es necesario tener bien definidas metas y objetivos para un negocio, también debe poder adaptarse a los cambios. Todo ello puede implicar más tiempo del esperado para alcanzar un objetivo en particular, pero se debe reconocer que esto no es un problema y que se pueden incorporar cambios a un plan estratégico para colocar a la empresa en una mejor posición para obtener ventajas competitivas, y así alcanzar el éxito.

1.2.3. Estrategias comerciales

La definición de estrategias comerciales, fundamentalmente se encuentra relacionada con el comercio exterior, ya que a través de las mismas es posible realizar la transacción de bienes (Arenal, 2018), de modo que para poder lograr que un país abarque potencialmente el mercado, es indispensable continuar en una constante renovación y, a su vez, en la aplicación de las estrategias, al suceder que los avances obtenidos diariamente acarrearán que la competitividad entre los países se acreciente cada vez más.

La finalidad de poder implementar dicha estrategia, se basa en lo indispensable que resulta obtener una ventaja que sea competitiva, duradera y que genere buenos márgenes de rentabilidad. Por lo tanto, la terminología comercial está estrechamente relacionada con la aceptación que el producto y/o servicio tendrá en el mercado.

Chávez (2017) señala que una estrategia comercial se define como “los principios o caminos que una empresa toma para alcanzar sus metas comerciales, es decir, para llevar los productos al mercado sin que se pierdan en el tiempo, siendo todo ello posible a través del uso de marketing” (p. 67).

Es por ello que en cada región existen tanto empresas públicas como privadas asumiendo la finalidad de brindar un servicio o un bien para la satisfacción de las necesidades de los consumidores y que, a su vez, les genere una gran utilidad, pero para que el bien o servicio sea aceptado, es necesario el uso de estrategias comerciales.

1.2.4. Principales estrategias comerciales

Tal como afirman Kotler y Lane (2013), para que una empresa se encuentre en condiciones de aplicar y gestionar de forma efectiva una estrategia comercial, se deben establecer cuatro estrategias fundamentales, las cuales se conocen como las 4P's de la mezcla de marketing (marketing mix), siendo dicha combinación considerada como una herramienta crucial para ayudar a comprender lo que el producto o servicio puede ofrecer y cómo planificar una oferta de productos exitosa. A continuación, se exponen brevemente las estrategias de marketing mencionadas:

1.2.4.1. Estrategia para el producto

El producto hace referencia a un bien tangible o un servicio intangible que parece satisfacer una necesidad o demanda específica del cliente (Gallardo, 2013). Por consiguiente, todos los productos siguen un ciclo de vida lógico, y es vital para los especialistas en marketing comprender y planificar las diferentes etapas y sus desafíos únicos.

De este modo, las estrategias de productos y/o servicios, implica un reconocimiento de los beneficios que estos pueden brindar a quienes forman parte del mercado objetivo de la empresa, por lo que todas sus características deben entenderse y estudiarse para diseñar una propuesta única y de valor para los clientes, siendo igualmente importante entender e identificar sus preferencias y necesidades a ser satisfechas (Kotler & Lane, 2013; Chávez, 2017).

1.2.4.2. Estrategia para el precio

El precio cubre la cantidad real que se espera que el usuario final o cliente pague por un producto y/o servicio, por lo cual, el precio de un producto afectará directamente cómo éste se vende (Gallardo, 2013). Todo esto está vinculado a cuál es el valor percibido del producto para el cliente, en lugar de establecer un costo objetivo del producto que se ofrece.

Análogamente, si un producto tiene un precio más alto o más bajo que su valor percibido, entonces no se venderá; es por eso que resulta imperativo entender

cómo un cliente percibe lo que se está vendiendo (Kotler & Lane, 2013). De esta manera, si el producto o servicio representa un valor positivo para el cliente, entonces dicho producto puede tener un precio exitosamente más alto que su valor monetario objetivo. Por el contrario, si un producto tiene poco valor a los ojos del consumidor, es posible que deba venderse a un precio bajo (Chávez, 2017).

El precio también puede verse afectado por los planes de distribución, los costos de la cadena de valor y los márgenes de ganancia y la forma en que los competidores valoran un producto rival, siendo necesaria así la conformación de una estrategia efectiva al respecto (Kotler & Lane, 2013).

1.2.4.3. Estrategia para la distribución

Como distribución, se refiere a la búsqueda hecha de lugares en donde el producto se pueda ofertar al consumidor mediante los canales de venta que, por lo general, están compuestos por espacios propios, agencias, tiendas, sitios de Internet y redes sociales, impulsores independientes y cadenas de autoservicio (Chávez, 2017).

En este sentido, las estrategias de distribución tienen que ver con cómo se proporcionará el producto al cliente, siendo ello un elemento clave para la idónea colocación del producto. Asimismo, la estrategia de distribución ayudará a evaluar qué canal es el más adecuado para un producto. Añadido a esto, la forma en que el usuario final accede a un producto, también debe complementar el resto de la estrategia del producto (Kotler & Lane, 2013).

1.2.4.4. Estrategia para la comunicación

La última herramienta de las 4P's del marketing mix es la promoción. Después de planificar y desarrollar un buen producto, establecer un precio de producto adecuado y ponerlo a disposición de los clientes, las empresas ahora necesitan comunicar sus propuestas de valor a los clientes (Kotler & Lane, 2013), siendo su objetivo aumentar la conciencia de los consumidores en términos de sus productos, lo que lleva al aumento de las ventas y también a la fidelización de la marca. Al igual que otras herramientas de marketing mix, la información y las

actividades en la promoción de las empresas también afectan la decisión de compra de los clientes.

Según Chávez (2017), la combinación de promoción (o combinación de comunicación de marketing) de una empresa es: la composición específica de herramientas de promoción que la empresa utiliza para comunicar persuasivamente el valor del cliente y construir relaciones con los clientes. A partir de la definición anterior, se puede apreciar que los objetivos principales de la combinación de promoción consisten en concienciar a los clientes sobre la existencia de los productos y convencerlos de que compren los mismos en lugar de los que ofertan los competidores de una determinada empresa. En otras palabras, la mezcla de promoción se considera el aspecto de comunicación de la mezcla de marketing.

1.2.5. Desarrollo institucional

El desarrollo institucional es uno de los elementos que se persigue a lo largo del tiempo en cada organización. En tal sentido, Gonzabay (2015) define al desarrollo institucional como “el cambio planificado, sistemático, coordinado y asumido por la institución, en la búsqueda del incremento en los niveles de calidad, equidad y pertinencia de los servicios ofrecidos” (p. 20); ello por medio de la modificación de sus procesos sustantivos y su organización institucional.

Resulta evidente que el desarrollo institucional de una empresa comprende el resultado de una serie de decisiones que contribuyan a la planificación las acciones a tomar por parte de la organización y, de este modo, elevar la calidad en los productos ofertados a los consumidores, procurando la satisfacción plena de los mismos, constituyendo esto el verdadero indicador de desarrollo institucional.

1.2.6. Fortalecimiento del emprendimiento

El emprendimiento, a decir de Sánchez y Pérez (2015), es “un término poliédrico que está directamente relacionado con la acción de la persona” (p. 38). En este sentido, se puede entender el emprendimiento como “el conjunto de actitudes y conductas que dan lugar a un determinado perfil personal orientado hacia la autoconfianza, la creatividad, la capacidad de innovación, el sentido de

responsabilidad y el manejo del riesgo” (Ovalles, Moreno, Olivares, & Silva, 2018, p. 18).

Como opción de vida, el emprendimiento es realizado por personas que ostentan habilidades vinculadas a la comunicación fluida, potencial para ejercer liderazgo y cualidades efectivas para reconocer proyectos que pudieran ser oportunos, analizando para ello los factores externos (económicos, sociales, ambientales y políticos), así como aquellos internos (capacidad de disposición de personas, recursos materiales y financieros) (Moreno & Ospina, 2017).

Adicionalmente, el emprendimiento no se limita a comenzar un nuevo negocio, sino a enfrentar desafíos en cada paso. Es una herramienta importante para cerrar la brecha entre la ciencia y el mercado, en el que se forma una nueva empresa y se introducen nuevos productos y servicios que favorecen al cumplimiento de las expectativas de los consumidores, generándose así un positivo nivel de competencia.

1.2.7. Microempresa

El término microempresa se refiere a aquellas entidades que emplean a un pequeño número de personas y se inicia con una limitada cantidad de capital adelantado por un banco u otra institución (cooperativa) que concede créditos a este tipo de organizaciones (Pérez, 2017). La mayoría de las microempresas se especializan en proporcionar bienes o servicios para sus áreas locales.

Partiendo por lo planteado por el anterior autor, las microempresas son unidades de producción que surgen como el resultado de actividades productivas de carácter artesanal, principalmente de la acción familiar en la mayoría de los casos y cuyos volúmenes de venta y producción no suelen ser elevados en comparación con otras entidades de mayor tamaño.

Estas empresas cumplen un propósito vital para mejorar la calidad de vida de las personas en los países en desarrollo y, en general, proporcionan un bien o servicio en sus comunidades, como la producción de ropa y calzado o la agricultura (Taxis, Ramírez, & Aguilar, 2016). Las microempresas no solo ayudan a mejorar la calidad de vida de los dueños de negocios, sino que también agregan valor a la

economía local, además de que aumentan el poder adquisitivo, mejoran los ingresos y también crean empleos.

1.2.8. Análisis FODA

El análisis FODA corresponde a las siglas que representan el estudio de los factores internos (Fortalezas y Debilidades) y externos (Oportunidades y Amenazas), bien sean estos de una empresa, organización, e incluso, hasta de un mercado (Ponce, 2011).

Específicamente, Cevallos (2015) plantea que el análisis FODA consiste se constituye como una herramienta fundamental en la administración y en el proceso de planificación, es decir, por medio de este estudio se puede beneficiar cualquier organización, bien sea un plan de negocios u otro tipo de plan estratégico, pudiendo brindar los elementos necesarios para aprovechar oportunidades y minimizar las amenazas presentes en el mercado a través de la utilización de sus fortalezas y/o eliminación de las debilidades, planificándose entonces estrategias a futuro.

El significado de cada factor interno y externo, se expone brevemente a continuación:

- **Fortalezas:** Hace mención a los atributos o destrezas que posee la empresa, cuyo uso adecuado le podría permitir alcanzar los objetivos y resultados exitosos (Ponce, 2011).
- **Oportunidades:** Son aquellos factores externos presentes en el mercado que, de materializarse, la organización puede capitalizar o utilizarlos en su beneficio (Ponce, 2011).
- **Debilidades:** Son los atributos internos y recursos que perjudican a la empresa y funcionan en contraposición a la obtención de un resultado exitoso (Ponce, 2011).
- **Amenazas:** Resultan ser aquellos factores externos perjudiciales y contrapuestos al desarrollo empresarial, por lo que, de materializarse, amenazarían la supervivencia de la industria o empresa, aunque estos pudieran convertirse en oportunidades para alcanzar las metas organizaciones y objetivos estratégicos (Ponce, 2011).

1.2.9. Marketing

El marketing puede ser entendido como una filosofía de gestión que proporciona un conjunto de herramientas que ayudan a las organizaciones a administrar sus servicios, campañas y desarrollo de fondos de forma mucho más eficiente, ya sea que sea a una empresa pequeña o grande. El marketing abarca la promoción, las relaciones públicas, la publicidad y la venta, pero es mucho más que eso: contribuye a satisfacer las necesidades reales de todos los clientes, es decir, de las personas a las que cada organización intenta servir o influir.

Según Kotler (2004) citado por Rodríguez (2015), el marketing consiste en “un proceso administrativo y social gracias al cual determinado grupos o individuos obtienen lo que necesitan o desean a través del intercambio de productos o servicios” (p. 97).

Por su parte, Muñiz (2014) detalla que el marketing es la ejecución de acciones que permiten que una organización logre los objetivos definidos, alcanzando adelantarse a las necesidades de los consumidores y desarrollar así productos o servicios adaptados a dichas necesidades.

A decir de Carpintero (2014), el marketing hace referencia a “un proceso en el que es necesario comprender las necesidades de los consumidores, y encontrar qué puede producir la empresa para satisfacerlas” (p. 70).

Partiendo de las opiniones de los autores, el marketing es sinónimo de “guerra” en donde cada integrante que asume la responsabilidad de competidor, está en la responsabilidad de poder analizar a cada participante del mercado, enfocándose en sus fuerzas y debilidades y, una vez obtenidos los datos, trazar un plan a fin de explotarlo y defenderse.

1.2.10. Características del marketing

El marketing tradicional es una categoría bastante amplia que incorpora muchas formas de publicidad y marketing, por lo que constituye la modalidad más reconocible, abarcando los anuncios que se ven y escuchan a diario por los posibles consumidores (Alcalde, 2016). La mayoría de las estrategias de marketing

tradicionales se dividen de cuatro categorías: impresión, transmisión, correo directo y teléfono, siendo sus características las siguientes:

- **Marketing impreso:** es la forma más antigua de marketing tradicional. Definida libremente como publicidad en papel, generalmente se refiere al espacio publicitario en periódicos, revistas, boletines y otros materiales impresos destinados a la distribución (Alcalde, 2016).
- **Marketing de difusión o transmisión:** incluye anuncios de televisión y radio llamados spots publicitarios que presentan una duración corta, pero donde se intenta lanzar un mensaje preciso y atractivo sobre el producto/servicio que se desea vender (Alcalde, 2016).
- **Marketing por correo directo:** utiliza material impreso como postales, folletos, cartas, catálogos y volantes que enviados por correo postal para atraer a los consumidores (Alcalde, 2016).
- **Marketing telefónico o telemarketing:** es la práctica de entregar mensajes de ventas por teléfono para convencer a los consumidores de que compren un producto o servicio, aunque esta forma de comercialización se ha vuelto algo controvertida en la era moderna, con muchos vendedores por teléfono que utilizan tácticas agresivas de ventas (Alcalde, 2016).

Debido a que abarca tantas estrategias diferentes, casi todas las empresas que venden un producto o servicio utilizan uno o más tipos de marketing tradicional como parte de una estrategia publicitaria general. En su mayor parte, esta forma de publicidad depende del presupuesto de marketing disponible de la compañía. En algunas empresas -en particular las pequeñas empresas-, todo el personal contribuirá a la planificación y ejecución.

Por su parte, la vertiginosa irrupción de los avances tecnológicos ha generado novedosas prácticas de marketing, que cada vez más son adoptadas por todas las organizaciones. De ahí que el marketing moderno cubre todas las actividades comerciales para determinar la demanda, la planificación del producto, la distribución y facilitar todo el proceso de marketing, enfatizando en la necesidad de un programa

de marketing integrado y bien coordinado, cuyo objetivo se basa en atraer masivamente a posibles clientes (Gómez, 2016).

Las características del marketing moderno, están determinadas por cuatro aspectos fundamentales:

- **Orientación al consumidor:** es el estado de ánimo gerencial relacionado con la satisfacción y el beneficio del consumidor, y no solo el volumen de ventas, convirtiéndose así el consumidor en el eje de todas las decisiones comerciales (Gómez, 2016).
- **El marketing moderno comienza con los clientes:** para satisfacer a un cliente, sus necesidades deben ser conocidas. Bajo el marketing orientado al consumidor, se vuelve esencial saber qué necesita el consumidor. Esto es posible solo cuando se recopila información de los consumidores mediante una debida investigación de mercado (Gómez, 2016).
- **El marketing moderno comienza antes de la producción:** La información del mercado o del consumidor decidirá el futuro del producto. Por lo tanto, la planificación y el desarrollo del producto se llevan a cabo antes de que tenga lugar la producción real (Gómez, 2016).
- **El marketing moderno es un elemento rector:** La capacidad de venta de las empresas depende de su capacidad para encontrar un consumidor y satisfacerlo, añadido al hecho de que las personas pueden elegir entre varios productos. Es por eso que las acciones de marketing deben ser rectoras de la razón de ser de la empresa, en vista a cumplir sus objetivos y metas (Gómez, 2016).

Entonces, las organizaciones deben tratar de encontrar la manera de hacer uso de ambos enfoques de marketing, ajustándose a sus características propias y a las condiciones imperantes del mercado, aunque, independientemente al tipo de marketing a adoptar, las empresas deben fundamentar sus estrategias de marketing en las siguientes características.

- Definir el área de mercado.
- Investigar las necesidades y deseos del consumidor.
- Desarrollar y rediseñar productos y servicios.

- Seleccionar, entrenar y motivar al talento humano, y
- Desarrollar un enfoque de ventas y soporte publicitario.

1.2.11. Competitividad

Básicamente, según León (2013), la competitividad empresarial es la capacidad de una organización para proporcionar productos y servicios tan o más eficaz y eficientemente que sus competidores relevantes. En diferentes niveles de análisis, esta capacidad tiene una gama de significados, desde la posición relativa de las empresas en un mercado hasta los perfiles competitivos de sus industrias y la capacidad de las naciones para crecer y proporcionar a sus ciudadanos un mejor nivel de vida.

Es así como la competitividad se refiere a la capacidad de una unidad económica (una empresa, una industria, una región o un país) para competir con sus rivales, asociándose tal concepto con la rivalidad entre las unidades económicas sobre los mercados o el acceso a recursos humanos y materiales y tecnología (Ibarra, González, & Demuner, 2017).

La competitividad empresarial se relaciona estrechamente con la productividad reiterada dentro del ámbito empresarial, más, sin embargo, en la actualidad se considera como un requisito indispensable, no solo para las actividades productivas propiamente dichas, sino para el factor trabajo y sus actores.

Es en este contexto que Porter (2015) indica que la competitividad de la empresa La competitividad de la empresa es la capacidad de emplear todos los recursos disponibles, es decir, características internas, factores socioculturales, institucionales, económicas y tecnológicas en su entorno, de una manera que sea superior a sus rivales. En una línea similar, Arnoletto (2015) define la competitividad de la empresa en términos de su productividad, afirmando que una empresa es competitiva si puede convertir sus recursos en valor de forma más eficiente que sus rivales.

Por su parte León (2013) detalla que una empresa resulta competitiva cuando genera bienes de calidad, creados por medio de un sistema eficiente a través del uso de los recursos materiales, financieros y humanos, con el efectivo logro de

resultados relacionados con alcanzar la satisfacción de las necesidades de los clientes, bien sean estos internos (talento humano) o externos (consumidores).

Es posible afirmar entonces que la competitividad se apoya en el ganar, conservar y aumentar la participación de mercado de la organización, constituyéndose como un reflejo de la capacidad de las empresas para competir, pero las mismas divergen en la comprensión de los factores y las fuerzas de las que puede surgir esta capacidad.

1.2.12. Fortalecimiento de la competitividad

De acuerdo a lo expuesto con anterioridad en cuanto a la competitividad de una empresa, se puede observar que este término se encuentra estrechamente relacionado con la productividad y, a su vez, evalúa si se logran desarrollar o no las ventajas comparativas sostenibles. Por consiguiente, la ventaja comparativa de una empresa se evidencia en la habilidad de esta para lograr un mejor funcionamiento, así como la disposición de recursos, gestión del conocimiento y atributos intrínsecos de diferenciación que la misma posea, en virtud de que estas características constituyen carencias de sus competidores -o que estos las tienen en una menor medida-, lo que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de demás empresas recurrentes en su ámbito de mercado (Fong, 2017).

Pero hacer más productiva una empresa no sólo implica aumentar la productividad a través de la tecnificación, ya que debe aumentarse la productividad laboral, es decir, una forma de obtener esta ventaja, sería por medio de la capacitación, la cual permite aumentar la eficiencia de los empleados y así se puede disminuir el tiempo en los procesos productivos, lo que se traduciría en una sustancial mejora en la reducción de los costos asociados (Buendía, 2013).

Para alcanzar un mayor grado de competitividad, no solo debe tenerse el compromiso intrínseco de las empresas, sino también es indispensable que las mismas cuenten con un continuo acompañamiento estatal, sin dejar a un lado, que el Estado está en la obligación de proveer un ambiente de estabilidad macroeconómica y, a su vez, brindar la seguridad, educación, infraestructura, calidad de la gestión oficial y la justicia, para lo cual debe estar totalmente enfocados en desarrollarse un seguimiento riguroso dentro de los planes de acción, brindando

así una mejor facilitación dentro del desempeño que cada uno asuma (Vargas, 2017). Es por ello que cabe destacar que la estimulación estatal comprende una parte muy importante dentro del sector industrial ya que permite apreciar a un país más competitivo.

1.2.13. Historia del cacao

Según Canella (2017), el cacao es una especie arbórea procedente de América que origina un fruto de la misma denominación, el cual puede ser utilizado como ingrediente para alimentos, siendo el chocolate el más conocido y destacado entre los mismos, proviniendo su uso de las civilizaciones prehispánicas y, a día de hoy, su utilización se ha extendido tanto desde un punto de vista nutricional como para tratamientos médicos.

De acuerdo con Gómez (2016):

El cacao cuenta con un alto índice de grasas (sobre todo saturadas, y en menor medida, monoinsaturadas y polinsaturadas), hidratos de carbono y proteínas, pero también contiene magnesio, fósforo, potasio, teobromina, cafeína, antioxidantes y agua, entre otros. El cacao además destaca por tener un elevado aporte de energía, por lo que suele indicarse para aquellas personas que realicen actividades deportivas o ejercicio físico de manera intensa. (p. 1)

El uso principal del cacao se fundamenta en la producción de chocolate, o, en su defecto, el polvo como la grasa, el cual es obtenido a partir de la pulverización de su fruto al momento de ser fermentado. A través de dicho fruto, puede ser creado tanto el polvo de cacao como la manteca, teniendo ambos productos similar utilización para ser mezclados con azúcares refinados y leche, dependiendo de la cantidad para su uso, dando lugar así a la conformación de diversos tipos de chocolate (Andino & Fuenzalida, 2017); su incorporación en cada uno de dichos ingredientes provoca que el chocolate posea aportes nutritivos añadidos, además de los que ya se encuentran presentes en el cacao, entre los que se pueden mencionar las vitaminas A, B, calcio, hierro y cobre.

1.2.14. Producción de cacao nacional

La Asociación Nacional de Exportadores de Cacao-Ecuador (2015) sostiene que el cacao fino y de aroma posee rasgos característicos en cuanto a su esencia y sabor que son muy demandantes de los productores de chocolate. Es así como Ecuador, por su situación ambiental y geográfica, y por su riqueza en recursos biológicos, se reconoce como el país fabricante por excelencia de “Cacao Arriba Fino” y de aroma, representando el 63% de la producción global, derivado de la variedad nacional, cuya degustación se ha reconocido a través de siglos tanto a nivel nacional como internacional. “Este tipo de grano es utilizado en todos los chocolates refinados. Sin embargo, no se tiene un gran conocimiento acerca de que el chocolate fino se distingue por su pureza, específicamente, el sabor y fragancia que el cacao posee” (ANECACAO, 2015).

De esta manera, Ecuador ocupa una posición privilegiada como la nación más competitiva referente a la producción y exportación de cacao en el continente latinoamericano, denotando una significativa diferencia con los demás países que se dedican a este rublo (Venezuela, Panamá y México y Brasil), los cuales han ido incrementando paulatinamente su participación en el mercado mundial del cacao fino en grano (Anecacao, 2019).

En otro orden lógico de ideas, hasta el momento no existe un registro acerca de la producción ecuatoriana de cacao en el año 2019, pero en comparación a lo producido en períodos anteriores, hubo un incremento de producción en el año 2018 representado en un porcentaje del 4,65% el cual equivale a una cantidad de 315.000 Tm (El Telégrafo, 2019).

Este porcentaje representó en ventas alrededor de \$665.000.000, de acuerdo con los datos suministrados por la Asociación Nacional de Exportadores de Cacao-Ecuador ANECACAO (2019); sin embargo, se prevé que para el 2019, la nación ecuatoriana se encuentre en la capacidad de aumentar tales exportaciones a 330.000 Tm.

1.2.15. Cacao de exportación

El Ecuador exporta cacao en 3 diferentes formas, que se refieren a etapas distintas de elaboración: granos de cacao, semielaborados y producto terminado.

1.2.14.1. Granos de cacao

Los granos o almendras son partes integrantes de la mazorca del cacao, y son las materias primas fundamentales que intervienen en la fabricación de todas las diversidades de chocolates existentes; en el caso del Ecuador, son cultivadas principalmente dos variedades de cacao: Sabor Arriba y CCN51 (ANECACAO, 2015).

Estos granos son también denominados Fino y de Aroma, constituyéndose como un producto autóctono y representativo de la nación ecuatoriana. Asimismo, por sus aromas y sabores frutales y florales, se hicieron conocidos entre los visitantes foráneos, adquiriendo gradualmente el nombre de Cacao Arriba (ANECACAO, 2015).

Por su organoléptica, los granos de cacao presentan un valor agregado que es ampliamente reconocido dentro del sector de la confitería, cuyos frutos “poseen una coloración rojiza en su estado de desarrollo y en su madurez. Contienen grandes cantidades de grasa, por lo que define sus propios nichos de mercados” (ANECACAO, 2015). Finalmente, los granos de cacao ecuatoriano conforman una variedad caracterizada por su capacidad productiva, siendo esta cuatro veces mayor a las clásicas producciones y, a su vez, por ser resistente a las plagas más comunes presenten en los cultivos (ANECACAO, 2015).

1.2.14.2. Semielaborados

Los semielaborados hacen referencia al cacao en una etapa de industrialización, donde son separadas las fases sólidas de las líquidas, obteniendo materiales intermedios que serán usados en la elaboración de chocolates y productos derivados (ANECACAO, 2015).

Dentro de los semielaborados se puede obtener una pasta fluida a partir del cacao y mediante un proceso de trituración, la cual es usada como materia prima en la elaboración de chocolates, además de ciertos tipos de bebidas alcohólicas (ANECACAO, 2015). Además, al someterse un procesamiento de prensado, esta pasta puede derivarse en:

- **Materia grasa del caca o aceite de teobroma**, que es usada también en la producción de cosméticos y farmacéuticos.
- **Fase sólida del licor de cacao**, que se utiliza en la elaboración de chocolates.
- **Polvo de cacao**, utilizado para la elaboración de bebidas de chocolate. (ANECACAO, 2015)

1.2.14.3. Elaborados

Los elaborados se refieren a aquellos productos elaborados derivados del cacao tras aplicársele al mismo un proceso industrial o producción artesanal. “Por lo general, se refiere al chocolate, que puede ser: barras, tabletas, bombones, coberturas, blanco, en polvo, relleno, baños y un sin fin de manufacturas más, obtenidos a partir de mezclas con otros productos o frutos secos” (Alcívar, Calderón, & Salazar, 2015, p. 5).

Además, el consumo de chocolate se encuentra relacionado a diversos beneficios para la salud, lo cual se demuestra a través del desarrollo de diferentes investigaciones que mencionan que este dicho producto genera mejoras al sistema circulatorio, siendo también:

- Anticanceroso.
- Estimulador cerebral.
- Antitusígeno.
- Antidiarreico.
- Efectos afrodisiacos (Alcívar, Calderón, & Salazar, 2015, p. 6).

1.3. Conclusiones del Capítulo I

La planificación estratégica es importante para una organización porque proporciona un sentido de dirección y describe objetivos medibles, constituyéndose de esta manera como una herramienta útil para guiar las decisiones comunes, y también para evaluar el progreso y cambiar los enfoques que permitan generar un cambio evolutivo positivo en la organización, al incluirse en dicho proceso a los empleados de todos los departamentos y en todos los niveles de responsabilidad, pensando en cómo sus actividades y responsabilidades se ajustan al panorama general y en sus posibles contribuciones.

Además, para aprovechar al máximo la planificación estratégica, la empresa debe pensar detenidamente en los objetivos estratégicos que describe, y luego respaldar estos objetivos con puntos de referencias realistas, exhaustivamente investigadas y cuantificables para evaluar los resultados que se deriven y realizar los ajustes pertinentes. De ahí que se deben establecer las estrategias institucionales y comerciales que contribuyan al desarrollo de la empresa, fortaleciéndose su proceso de gestión que le permita alcanzar un óptimo nivel de competitividad.

Todo ello resulta particularmente importante en las empresas pertenecientes a la industria del cacao, donde las entidades ecuatorianas destacan por su importancia en la producción y exportación de dicha materia prima, además de la fabricación de los productos derivados de la misma, surgiendo así varios emprendimientos que necesitan establecer estrategias institucionales y comerciales que les permitan desarrollarse y fortalecerse a través de la obtención de varias ventajas competitivas.

CAPÍTULO II: DESARROLLO METODOLÓGICO

2.1. Aspectos metodológicos de la investigación

En este capítulo se detallará cual fue la metodología considerada como útil e idónea para poder recabar los datos necesarios, donde se identificaron las falencias más contundentes y, a su vez, poder determinar cuáles son las acciones fundamentales para la aplicación de la estrategia de comercialización en la empresa Seda y Cacao Artesanal Cía. Ltda., de manera que, a continuación, son descritos los métodos acogidos por la investigadora.

2.2. Tipo de investigación

Investigación descriptiva: Este tipo de investigación se basa en la descripción de manera sistemática de cada una de las características de una población sujeta a estudio (Bernal, 2013), además de la situación del área de interés para la investigación a realizar. Es así que esta investigación tuvo la finalidad de poder describir cómo se desenvuelve la empresa Seda y Cacao Artesanal Cía. Ltda. y evaluar cuáles son sus estrategias de comercialización, además de analizar las debilidades existentes y, a partir del estudio descriptivo, establecer cuáles son las estrategias más favorables para la misma.

Investigación experimental: Fue diseñada con el objetivo de poder determinar de manera confiable las posibles relaciones de causa y efecto (Bernal, 2013), de tal manera que se empleó este tipo de investigación a través de la reunión de las condiciones óptimas y necesarias para poder determinar cuál es la relación establecida entre ambas variables.

2.3. Enfoque

Enfoque cuantitativo: Según Hernández, Fernández y Baptista (2016), este tipo de enfoque está relacionado con la recolección de datos, por lo tanto, el mismo ha sido seleccionado debido a que fueron aplicadas encuestas a un número determinado de personas para la medición de los objetivos y estrategias que ya tienen establecida en la empresa Seda y Cacao Artesanal Cía. Ltda.

Enfoque cualitativo: Este estudio parte de la recolección de datos de tipo descriptivo (Hernández, Fernández, & Baptista, 2016) y, como bien lo señala la conceptualización, fueron descritos los resultados de la encuesta aplicada a los empleados de la empresa a la cual se dirige la investigación.

2.4. Métodos de la investigación

Observación directa: La observación sirve como un método donde el investigador se encuentra en el entorno natural del conjunto de individuos, eventos, entre otros, y por medio de la observación sistemática puede deducir sus mismas conclusiones, siendo uno de los métodos más confiables ya que se observa el problema del estudio y a su vez se puede interactuar con el mismo para evaluar comportamientos, conocimientos, actitudes (Heinemann, 2010), entre otras cuestiones.

Es así como, además de la encuesta, se evaluaron los comportamientos, actitudes y desenvolvimiento de los empleados, de igual forma que se pudieron establecer conclusiones finales para el aporte teórico de la estrategia de comercialización que fue diseñada como propuesta para su posterior implementación.

2.5. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

En la presente investigación, fue aplicada como técnica la encuesta, que es “la recogida de información primaria y cuantitativa con fines descriptivos de una muestra representativa del universo objeto de estudio mediante un cuestionario estructurado” (Ruiz, 2012, p. 191), por lo cual fue utilizada la misma para obtener información a partir de preguntas cerradas a clientes y posibles consumidores de los productos ofertados por la microempresa Seda y Cacao Artesanal Cía. Ltda., lo que permitió conocer su enfoque y percepciones sobre esta organización.

Asimismo, la entrevista, que no es más que “el proceso de interacción donde la información fluye de forma asimétrica entre dos roles bien diferenciados, de los que uno pregunta y el otro responde” (Pulido, 2015, p. 1150), fue una técnica que se aplicó para obtener información más amplia proveniente del gerente de la

microempresa Seda y Cacao Artesanal Cía. Ltda., para analizar así el problema desde el punto de vista cualitativo.

2.6. Población y muestra

El presente estudio fue realizado con una población que comprende al cantón Ibarra, tanto de las parroquias rurales como la urbanas, datos que se tomarán de la base del último censo realizado en noviembre del 2010, por el Instituto Nacional de estadísticas y censos (INEC). Al respecto, la población total de dicho cantón asciende a 153.256 habitantes, de la cual, el 39.2% corresponde a la Población Económicamente Activa (PEA), de modo que la población estadística resultante es de 60.082 personas (INEC, 2010).

De tal manera, para el cálculo de la muestra fue aplicada una fórmula de cálculo para poblaciones finitas y conocidas, la cual es:

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{e^2(N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Donde:

N= Tamaño de la población: 60.082

p= Probabilidad de ocurrir alguna eventualidad: 0,1

q= Probabilidad de que no ocurra alguna eventualidad: 0,9

e= Error admisible: 0,05

Z= Nivel de confianza: 1,64

Sustituyendo los valores, se tiene que:

$$n = \frac{(1,64)^2 * 60082 * 0,9 * 0,1}{(0,05)^2(60082 - 1) + (1,64)^2 * 0,9 * 0,1}$$

$$n = 139$$

Por tanto, la muestra es de 139 personas.

2.7. Validez y confiabilidad de los instrumentos

La validez del instrumento se llevó a cabo mediante la aplicación del juicio de expertos y el análisis del Alfa de Cronbach, el cual permitió garantizar la correcta elaboración de la encuesta y la entrevista que fueron útiles para poder recabar la información de datos confiables para el desarrollo de la investigación, logrando así alcanzar los objetivos propuestos en esta investigación.

2.8. Análisis de los resultados de la encuesta aplicada

A continuación, son analizados los resultados derivados de la encuesta, determinándose así elementos claves que permiten no solo identificar las falencias de la microempresa Seda y Cacao Artesanal Cía. Ltda. respecto a su situación estratégica, sino también sus puntos de mejoramiento para establecer una propuesta adecuada al respecto.

Pregunta 1. ¿Considera usted que los precios que oferta la empresa Seda y Cacao Artesanal Cía. Ltda. son?

Tabla 1. Criterio sobre los precios ofertados por Seda y Cacao Artesanal Cía. Ltda.

Opción	Cantidad	Porcentaje
Altos	9	6%
Normales	77	55%
Bajos	53	38%
Total	139	100%

Fuente: propia.

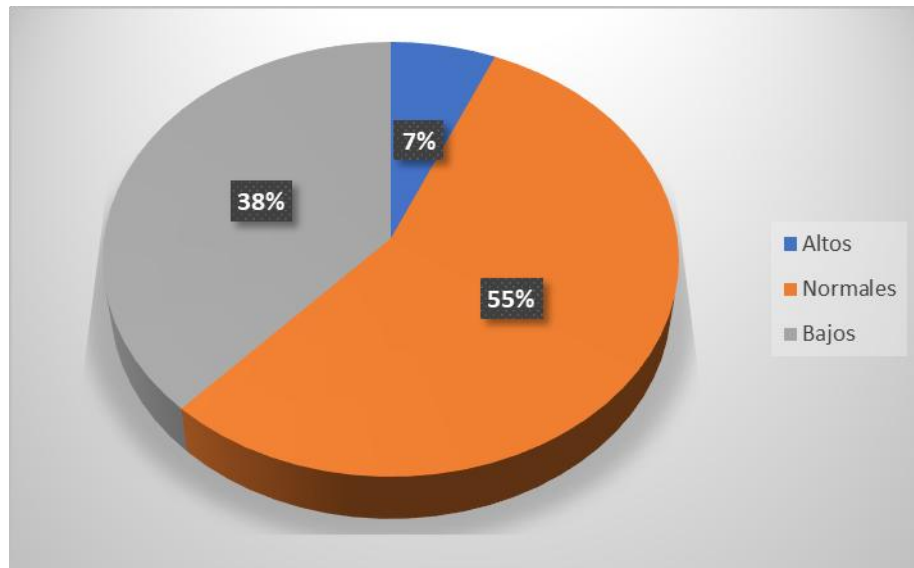


Figura 1. Criterio sobre los precios ofertados por Seda y Cacao Artesanal Cía. Ltda.

Fuente: propia.

Análisis e interpretación:

Como se observa en la figura 1, el 55% de la muestra seleccionada expresó que los precios de los productos comercializados por la microempresa Seda y Cacao Artesanal Cía. Ltda. son normales, seguido del 35%, que indicó que dichos precios son bajos y, por último, el 7% mencionó que, a su criterio, los precios son altos.

Estos datos son demostrativos que, en cuestiones de precios, la empresa estudiada ha implementado una estrategia que satisface las expectativas de los consumidores, ya que para el 90% de los mismos, los precios son normales y/o bajos, lo que posiciona a la organización en una situación ventajosa con respecto a los precios de los productos ofertados por la competencia.

Pregunta 2. ¿Los productos de la empresa Seda y Cacao artesanal satisfacen sus necesidades?

Tabla 2. Satisfacción de las necesidades de los clientes en relación con los productos ofertados por Seda y Cacao Artesanal Cía. Ltda.

Opción	Cantidad	Porcentaje
Sí	139	100%
No	0	0%
Total	139	100%

Fuente: propia.

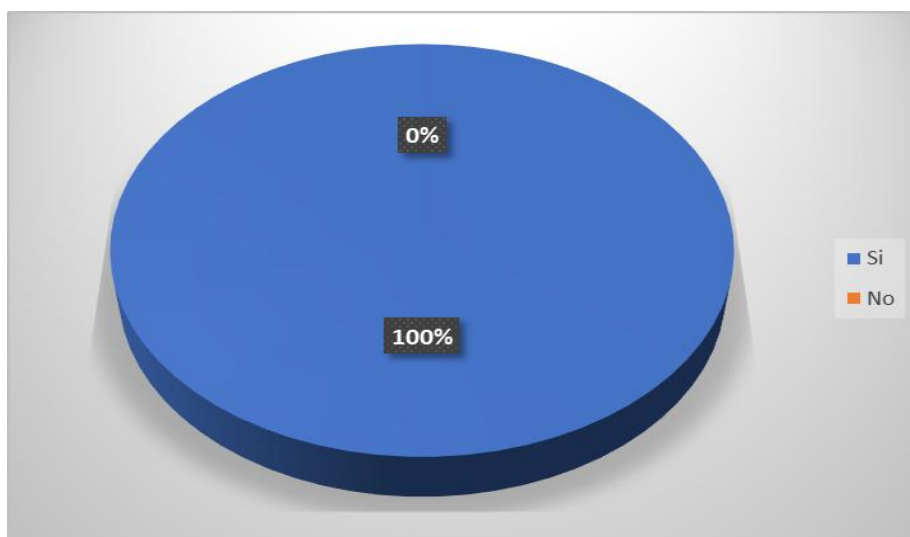


Figura 2. Satisfacción de las necesidades de los clientes en relación con los productos ofertados por Seda y Cacao Artesanal Cía. Ltda.

Fuente: propia.

Análisis e interpretación

De esa misma manera, a través de la encuesta aplicada se logró conocer la satisfacción que cada uno de los clientes tienen al realizar la compra de un producto, observándose que el 100% de los encuestados se sienten satisfechos con los productos que la microempresa Seda y Cacao Artesanal Cía. Ltda. les ofrecen.

En relación con los productos comercializados por la microempresa Seda y Cacao Artesanal Cía. Ltda., los hallazgos obtenidos son indicativos de que su calidad es óptima y aceptable para los clientes, a quienes les resultan muy aceptables para su consumo, por lo que, en términos estratégicos, es imprescindible mantener los estándares de la calidad en la fabricación de los mismos, reforzando así esta inestimable ventaja competitiva.

Pregunta 3. ¿Con que frecuencia compra usted en la empresa Seda y Cacao artesanal?

Tabla 3. Frecuencia de compra de los productos ofertados por Seda y Cacao Artesanal Cía. Ltda.

Opción	Cantidad	Porcentaje
Diaria	4	3%
Semanal	5	4%
Quincenal	71	51%
Mensual	42	30%
Semestral	17	12%
Total	139	100%

Fuente: propia.

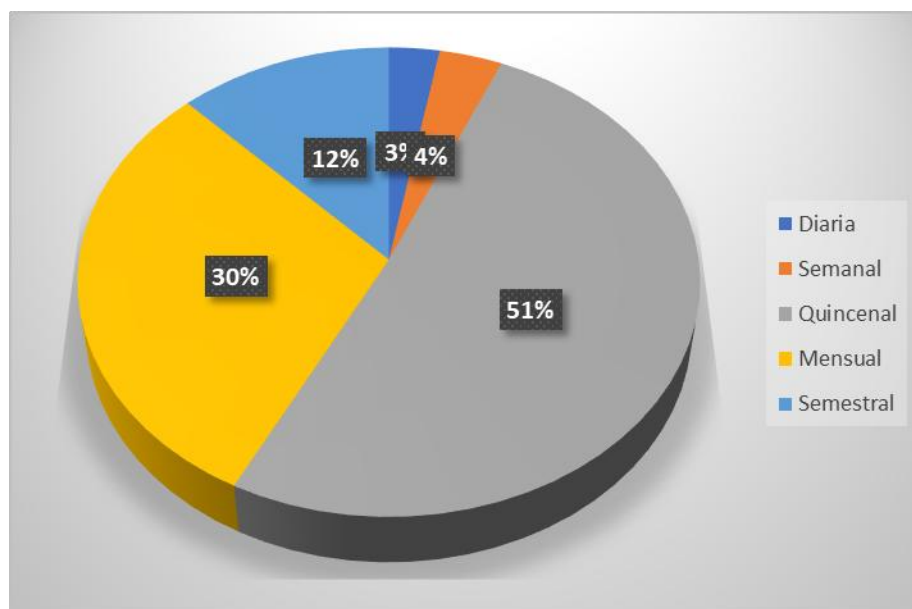


Figura 3. Frecuencia de compra de los productos ofertados por Seda y Cacao Artesanal Cía. Ltda.

Fuente: propia.

Análisis e interpretación:

Según los resultados obtenidos, en base a la encuesta que se realizó, están cada uno de los datos distribuidos de la siguiente manera: un 3% de las personas ha dicho que compra diariamente, mientras que un 4% lo hace semanal, un 12% recurre de manera semestral, y el 30% de la muestra encuestada indicó que se dirigen a la empresa a realizar compras de productos con una mensualmente.

A través de los resultados de esta interrogante, se puede inferir que, si bien la microempresa Seda y Cacao Artesanal Cía. Ltda. presenta una atractiva oferta de productos en cuanto a precio y calidad, los mismos no son comprados con una frecuencia aceptable, donde los períodos de compra más favorables entre una compra y otra (frecuencia diaria y semanal) solamente acumulan el 7%, lo cual puede estar sujeto a problemas con la distribución del producto u otros aspectos importantes.

Pregunta 4. ¿A través de qué medios llegó a conocer la existencia de la empresa Seda y Cacao artesanal?

Tabla 4. Medios por los que se conoce Seda y Cacao Artesanal Cía. Ltda.

Opción	Cantidad	Porcentaje
Radio	0	0%
Prensa	17	12%
Redes sociales	97	70%
Otros	25	18%
Total	139	100%

Fuente: propia.

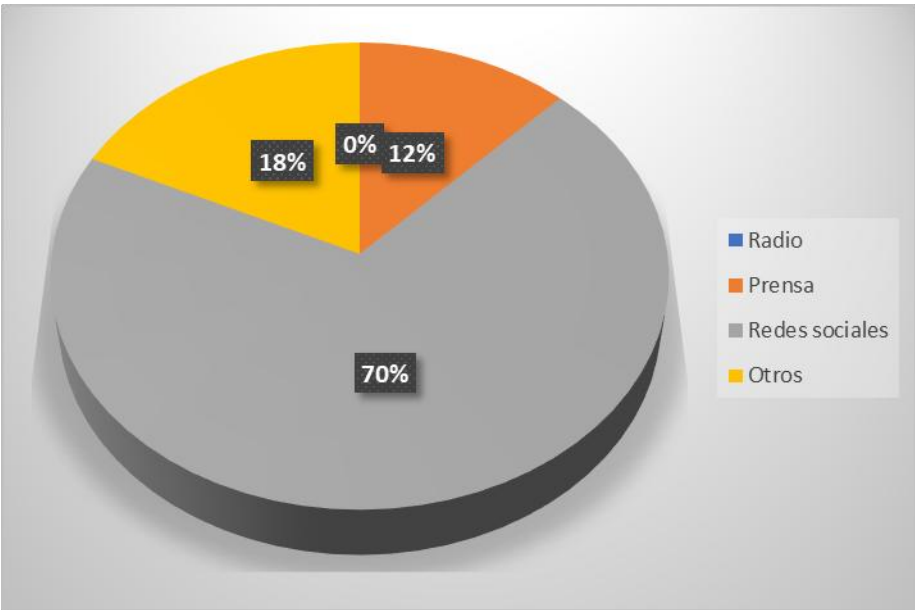


Figura 4. Medios por los que se conoce Seda y Cacao Artesanal Cía. Ltda.

Fuente: propia.

Análisis e interpretación:

A través de la técnica e instrumento de investigación, se recolectaron datos que permitieron conocer de qué manera el grupo de encuestados conoció sobre la existencia de la microempresa Seda y Cacao Artesanal Cía. Ltda., donde se obtuvo que los medios para ello fueron las redes sociales, para un total del 70%, mientras que el 18% expresó que conoció de la entidad a través de otros medios y, por último, el 12% de los encuestados indicó que fue a través de la prensa.

Como es apreciable, el medio más usual para el conocimiento de la empresa estudiada son las plataformas virtuales, principalmente las redes sociales, debido fundamentalmente a la facilidad, optimización de costos, mayor posibilidad de difusión publicitaria, entre otras cuestiones. No obstante, se considera que debe ser fortalecido el uso de otros medios publicitarios tradicionales, ya que una gran parte del mercado todavía denota una alta influencia para la compra de productos derivada de estos medios, necesitándose entonces estrategias en este sentido.

Pregunta 5. ¿Qué tipos de productos son los que usted adquiere en la microempresa Seda y Cacao Artesanal?

Tabla 5. Tipos de productos comprados de Seda y Cacao Artesanal Cía. Ltda.

Opción	Cantidad	Porcentaje
Cosméticos	97	70%
Pasta base	42	30%
Confitería	0	0%
Total	139	100%

Fuente: propia.

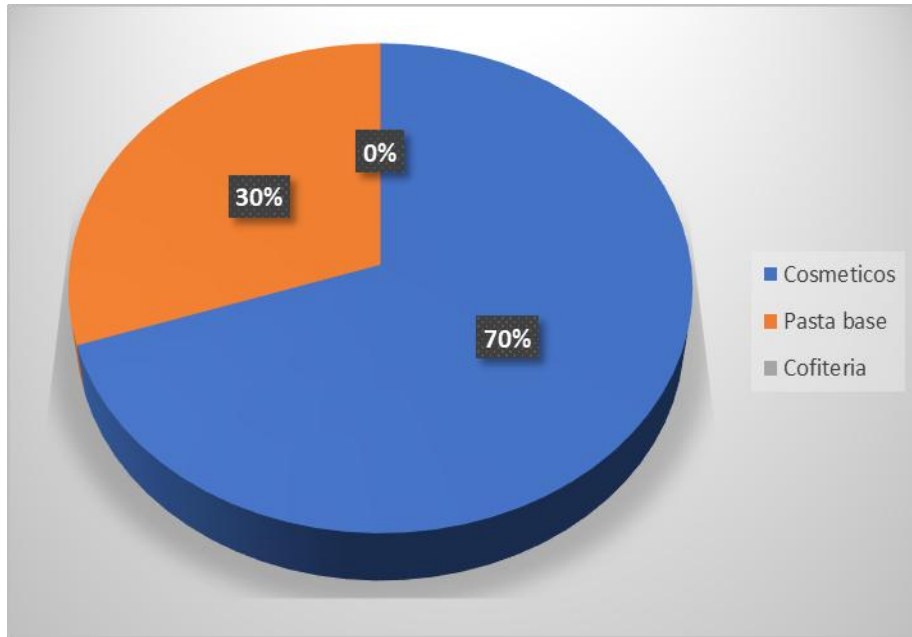


Figura 5. Tipos de productos comprados de la Seda y Cacao Artesanal Cía. Ltda.

Fuente: propia.

Análisis e interpretación

El resultado obtenido indica que el 70% de los encuestados buscan principalmente los cosméticos que oferta Seda y Cacao Artesanal Cía. Ltda., en contraposición al 30% restante, quienes adquieren pasta base, denotándose además que ninguno de ellos va en busca de algún producto de confitería.

Estos hallazgos indican que la principal demanda de los productos comercializados por la empresa analizada, se fundamenta en la oferta de cosméticos y, en menor medida, la pasta base de cacao también es preferida entre los consumidores. No obstante, se percibe que las confiterías de Seda y Cacao Artesanal Cía. Ltda., no ofrecen un gran atractivo para las personas, lo que se debe al alto nivel competitivo y amplia oferta de otras empresas que poseen mucha más experiencia en la fabricación y comercialización de estos tipos de productos.

Pregunta 6. ¿Considera que la microempresa Seda y Cacao Artesanal posee una variada línea de productos?

Tabla 6. Criterio sobre la variedad de la línea de productos de Seda y Cacao Artesanal Cía. Ltda.

Opción	Cantidad	Porcentaje
Sí	108	78%
No	31	22%
Total	139	100%

Fuente: propia

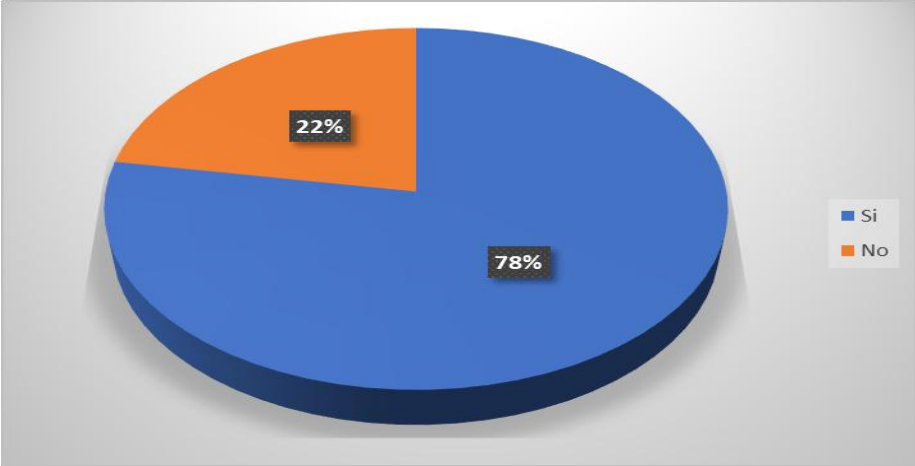


Figura 6. Tipos de productos comprados de Seda y Cacao Artesanal Cía. Ltda.

Fuente: propia.

Análisis e interpretación:

Para esta interrogante, la mayoría de las personas encuestadas indicaron que la microempresa Seda y Cacao Artesanal Cía. Ltda. posee una variada línea de productos, señalado dicho criterio por el 78% de los mismos. A su vez, el restante 22% expresó que la empresa no posee una estimable variedad de productos.

A raíz de estos resultados, se infiere que, si bien el porcentaje predominante es que la microempresa Seda y Cacao Artesanal Cía. Ltda. ha desarrollado varios productos asociados al cacao, denotando así su variedad, todavía existe un porcentaje significativo de personas que considera que la línea de productos debe ser diversificada, requiriéndose entonces acciones en relación a este señalamiento.

Pregunta 7. ¿Cree usted que la microempresa Seda y Cacao Artesanal Cía. Ltda., se encuentra situada en un lugar fácil de ubicar?

Tabla 7. Criterio sobre la ubicación física de Seda y Cacao Artesanal Cía. Ltda.

Opción	Cantidad	Porcentaje
Sí	126	91%
No	13	9%
Total	139	100%

Fuente: propia.

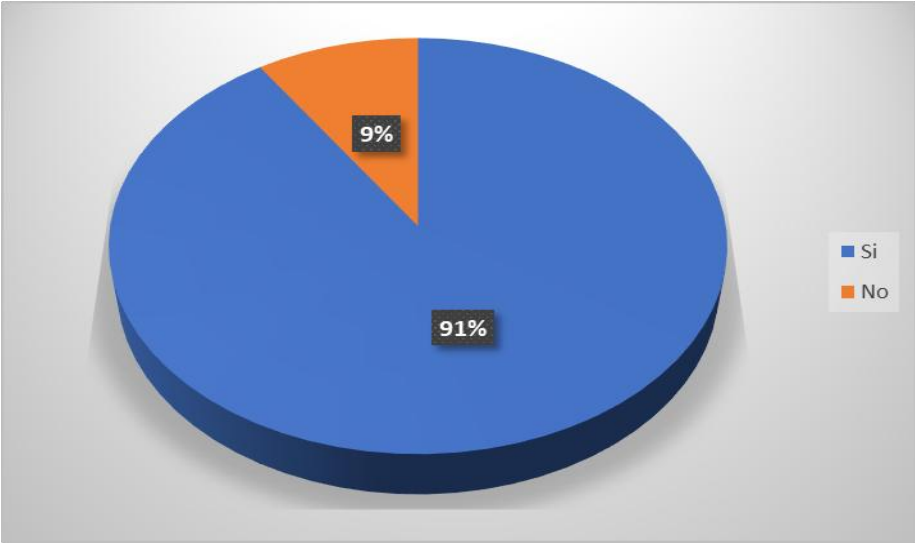


Figura 7. Criterio sobre la ubicación física de Seda y Cacao Artesanal Cía. Ltda.

Fuente: propia.

Análisis e interpretación:

Respecto a esta interrogante, se observa como para el 91% de los encuestados, la empresa Seda y Cacao Artesanal Cía. posee una buena ubicación física, no ocurriendo así con el restante 9%, quienes consideran lo contrario.

Entonces, se puede afirmar que la organización estudiada presenta una gran ventaja competitiva en cuanto a su ubicación geográfica respecto a las demás empresas competidoras, al estar situada en una zona estratégica por su fácil acceso y visibilidad, lo que le proporciona una gran accesibilidad tanto a sus clientes habituales como a posibles consumidores de sus productos.

Pregunta 8. ¿Conoce usted alguna otra empresa que oferte similares productos a los brindados por la microempresa Seda y Cacao Artesanal Cía. Ltda.?

Tabla 8. Conocimiento sobre otras empresas con productos similares a los de Seda y Cacao Artesanal Cía. Ltda.

Opción	Cantidad	Porcentaje
Sí	10	7%
No	129	93%
Total	139	100%

Fuente: propia.

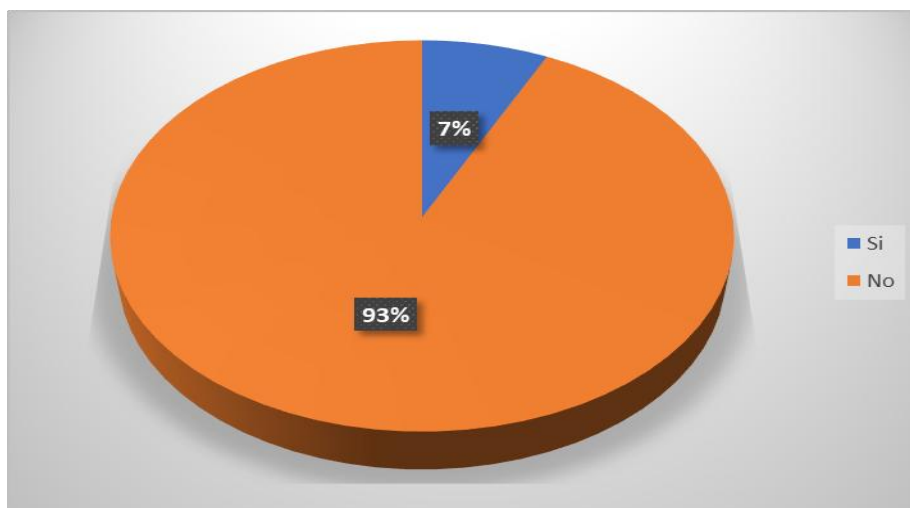


Figura 8. Conocimiento sobre otras empresas con productos similares a los de Seda y Cacao Artesanal Cía. Ltda.

Fuente: propia.

Análisis e interpretación:

Similarmente a la interrogante previa, el 93% de las personas encuestadas comentó que no tienen conocimiento sobre otras organizaciones que oferten productos similares a los de Seda y Cacao Artesanal Cía. Ltda., mientras que el resto (7%) manifestó que sí conocen al respecto.

Es así como otra ventaja que la organización analizada posee, consiste en el hecho de que pocas personas conocen empresas que se dediquen a la venta de productos similares, por lo que estas perciben a Seda y Cacao Artesanal Cía. Ltda. como su principal fuente de productos de dicha categoría., representado ello un aspecto

sumamente positivo al asegurarse una cuota de mercado en relación con dichos productos.

Pregunta 9. ¿Qué tan probable es que recomiende a la microempresa Seda y Cacao Artesanal a sus conocidos?

Tabla 9. Posibilidades de recomendación de Seda y Cacao Artesanal Cía. Ltda.

Opción	Cantidad	Porcentaje
Nada Probable	10	7%
Poco Probable	13	9%
Neutral	17	12%
Muy Probable	21	15%
Totalmente Probable	78	56%
Total	139	100%

Fuente: propia.

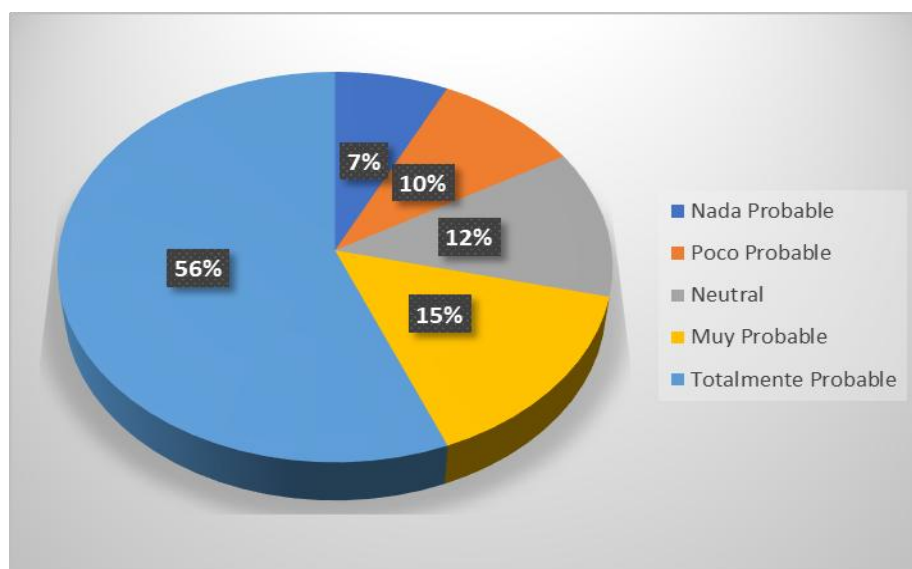


Figura 9. Posibilidades de recomendación de Seda y Cacao Artesanal Cía. Ltda.

Fuente: propia.

Análisis e interpretación:

Según los resultados obtenidos, el 56% de los encuestados indicaron que recomendarían a la microempresa Seda y Cacao Artesanal Cía. Ltda. a sus amigos, familiares o cualquier otro conocido, mientras que el 15% manifestó que esto lo haría muy probablemente. Por su parte, el 12% de las personas presentó neutralidad

frente a este tema, y entre las personas que seleccionaron “poco probable y nada probable”, se acumuló un porcentaje total del 17%, para el 10% y el 7% en ambos casos, respectivamente.

Estos hallazgos reflejan que, aunque para más de la mitad de las personas, Seda y Cacao Artesanal Cía. Ltda. puede ser recomendable como empresa de referencia para la adquisición de ciertos productos derivados del cacao producto a sus precios óptimos, calidad, entre otros factores, se le debe prestar atención a que aun otro grupo de clientes no considera recomendable dicha organización, reflejando problemas de insatisfacción sobre estas cuestiones, lo que, si no se atiende a tiempo este particular, podría suscitarse una pérdida de mercado significativa que afectaría negativamente el desarrollo futuro de la organización.

Pregunta 10. ¿Según su punto de vista, la calidad que se oferta en los productos de la microempresa es?

Tabla 10. Criterio sobre calidad de los productos de Seda y Cacao Artesanal Cía. Ltda.

Opción	Cantidad	Porcentaje
Deficiente	0	0%
Regular	0	0%
Buena	42	30%
Muy buena	71	51%
Excelente	26	19%
Total	139	100%

Fuente: propia.

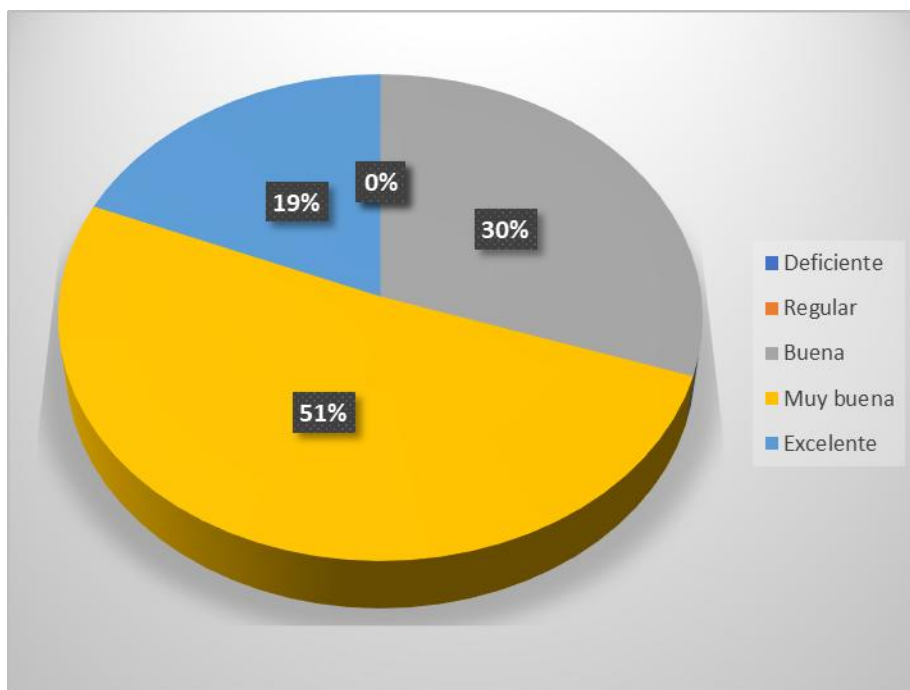


Figura 10. Criterio sobre calidad de los productos de Seda y Cacao Artesanal Cía. Ltda.

Fuente: propia.

Análisis e interpretación:

En esta última pregunta realizada, los resultados obtenidos plantean que para un 51% de las personas encuestadas la calidad de los productos es muy buena, mientras que el 30% refleja que los productos son normalmente buenos, y para el 19%, estos son totalmente excelentes; en cambio, no hubo encuestados que afirmaran que la calidad de los productos es regular o deficiente.

En relación a esta interrogante, es positivo el estado de la microempresa Seda y Cacao Artesanal Cía. Ltda., ya que se reconoce y se reafirma la alta calidad que presentan los productos de dicha compañía, por lo cual, esto representa una estimable ventaja competitiva, al generarse un sentido de lealtad y confianza por parte de los clientes que adquieren los productos ofrecidos y la buena imagen sobre la empresa que ello representa.

2.9. Análisis de los resultados de la entrevista

A continuación, se exponen los principales resultados de la entrevista aplicada al Gerente de la microempresa Seda y Cacao Artesanal Cía. Ltda., para conocer así algunas particularidades de la misma en cuanto a su situación estratégica.

Pregunta 1. ¿La microempresa posee misión visión y valores?

Si, la microempresa, desde el momento que se constituyó legalmente, contó no solo con su misión y visión, sino también con valores, lo cual se pretende que sea parte de nuestra cultura organizacional.

Pregunta 2. ¿Cuáles son los tipos de productos que oferta la microempresa?

Por el momento contamos con lo que son productos cosméticos a base del cacao, tales como: shampoo, labiales, cremas, aceites, jabón, entre otros, además de la pasta base de cacao, elaborada a partir de cacao fino de aroma, que es cultivado por mujeres en la parte baja del río Miras.

Pregunta 3. ¿De los productos detallados, cuál es el que más demanda tiene?

El producto que más se vende dentro de la línea de cosméticos es la crema, seguido de la pasta de cacao, ya que son hechos artesanalmente y se considera que los mismos poseen una alta calidad a un buen precio, lo que genera gran aceptación entre nuestros clientes

Pregunta 4. ¿Considera usted que la microempresa cuenta con la maquinaria adecuada para la elaboración de sus diferentes productos?

En este sentido, considero que no contamos con la maquinaria adecuada, pero esperamos en un futuro poder adquirirla.

Pregunta 5. ¿La capacidad de producción de la microempresa cubre la demanda de la misma?

Debido a la falta de maquinaria señalada anteriormente, se podría decir que existe una cierta dificultad en cubrir la demanda que tienen los productos de la empresa.

Pregunta 6. ¿La empresa cuenta con un profesional que determine la calidad en la elaboración de sus productos?

La empresa no cuenta con una persona que trabaje los temas referentes a la determinación de la calidad de los productos, pero sí se trabaja con el

acompañamiento del Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO), quien designa especialistas sobre este tema.

Pregunta 7. ¿Cuáles son los canales de distribución que utiliza?

Uno de los canales de distribución que se utilizan en la empresa está constituido por el local, a través de la exhibición y comercialización de productos, y el otro canal es a través de las mujeres de la Asociación Warmi Uro, ya que ellas son propietarias de tiendas artesanales que ayudan a comercializar nuestros productos.

Pregunta 8. ¿Cuáles son los medios que utiliza para hacer publicidad de la microempresa?

Los medios que únicamente se están utilizando para la publicidad de la microempresa son las redes sociales.

Pregunta 9. ¿Está satisfecho con la publicidad de su microempresa actualmente?

No estamos satisfechos, ya que a los últimos talleres a los que hemos acudido, hemos aprendido muchas otras maneras de cómo podemos realizar publicidad, de las cuales no teníamos conocimiento.

Pregunta 10. ¿Cuáles son los meses del año que sus productos tienen mayor demanda?

El mes del año en el que mayor demanda tienen los productos son aquellos que pertenecen a la época navideña, ya que ahí es cuando más se vende.

Pregunta 11. ¿Cuáles fueron los ingresos obtenidos en los años 2019, 2018, 2017, 2016 y 2015?

La empresa está constituida apenas 2 años, por lo que no podría decirle cuáles fueron los ingresos anteriores a ellos y, a partir del 2017, la verdad es que no contamos con un registro preciso sobre ingresos.

Pregunta 12. ¿Cuál es el manejo contable de su empresa? ¿Por estados financieros o balances?

La empresa no tiene un correcto manejo contable, por lo que todo ingreso o egreso se lo lleva empíricamente, sin tener un registro de ellos.

Pregunta 13. ¿La microempresa Seda y Cacao Artesanal Cía. Ltda. cuenta con un Plan Estratégico?

No, realmente no contamos con un plan estratégico.

Pregunta 14. ¿Cree usted que la implementación de un Plan estratégico permita obtener beneficios para la microempresa?

Claro, porque a raíz de este tipo de plan, podríamos conocer con mayor precisión cómo se encuentra la empresa no solo internamente, sino también en relación a la competencia y la satisfacción de nuestros clientes, de manera que nos encontraríamos en una situación positiva para trazar líneas estratégicas sobre cómo y hacia dónde podremos llegar en un futuro.

De las respuestas emitidas por el Gerente de la microempresa Seda y Cacao Artesanal Cía. Ltda., se puede afirmar que dicha organización presenta algunos aspectos que hacen parte de la planificación estratégica (misión, visión, valores); sin embargo, esto no es suficiente, ya que no existe evidencia de que este tema sea tratado debidamente, viéndose afectados otros subsistemas importantes dentro de la organización, como pueden ser falencias en el manejo de su contabilidad, desconocimiento sobre los ingresos obtenidos, problemas con la aplicación de acciones publicitarias y utilización de medios adecuados, falta de determinación del flujo y capacidad de producción, entre otros.

No obstante, se reconoce que la microempresa, dentro de sus posibilidades, posee algunas ventajas significativas, al ofrecer una gama de productos cosméticos de gran aceptación entre el público objetivo, la calidad de los mismos -que es determinada por agentes externos-, los canales de distribución utilizados, y otros aspectos que pueden verse fortalecidos si son aplicados los principios que definen la planificación estratégica.

2.10. Diagnóstico estratégico

A través del análisis de los datos provenientes de la encuesta y la entrevista, fueron identificados los factores internos como externos relacionados con la microempresa Seda y Cacao Artesanal Cía. Ltda., aplicándose para ello reuniones grupales con el Gerente, especialistas a trabajadores de la compañía, quienes expusieron sus criterios acerca de cuáles eran las principales fortalezas y debilidades de la misma, así como las oportunidades que pudieran ser aprovechadas y las amenazas a las que está expuesta la empresa, tal como se puede observar a continuación:

Factores internos

Fortalezas:

- Reconocida calidad de los productos comercializados.
- Variedad de productos.
- Materia prima de buena calidad.
- Mano de obra barata.
- Idónea ubicación de local comercial

Debilidades:

- No cuenta con la maquinaria necesaria.
- Insuficientes recursos económicos.
- Problemas con el control contable y financiero.
- No posee un plan de marketing.
- Insuficiente uso de medios publicitarios

Factores externos:

Oportunidades:

- Mayor uso por parte del mercado meta del Internet y las redes sociales.
- Mayor preferencia y aceptación de productos 100% artesanales.
- Apoyo de entidades gubernamentales.
- Posibilidad de participación en ferias.

- Posible obtención de créditos para crecimiento de la microempresa.

Amenazas:

- Aumento de la venta de productos sustitutos.
- Incremento de competidores.
- Cambiante gusto de los consumidores.
- Elevados costos de publicidad.

Una vez determinados los factores internos y externos, se procede a desarrollar la matriz de estrategias, lo que hace parte del análisis FODA sustentado por las posibles relaciones entre dichos factores.

Tabla 11. Matriz de estrategias de la microempresa Seda y Cacao Artesanal
Cía. Ltda

<p style="text-align: center;">Factores internos</p> <p style="text-align: center;">Factores Externos</p>	<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <p>F1. Reconocida calidad de los productos comercializados</p> <p>F2. Variedad de productos</p> <p>F3. Materia prima de buena calidad</p> <p>F4. Mano de obra barata</p> <p>F5. Idónea ubicación de local comercial</p>	<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <p>D1. No cuenta con la maquinaria necesaria</p> <p>D2. Insuficientes recursos económicos</p> <p>D3. Problemas con el control contable y financiero</p> <p>D4. No posee un plan de marketing</p> <p>D5. Insuficiente uso de medios publicitarios</p>
<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <p>O1. Mayor uso por parte del mercado meta del Internet y las redes sociales</p> <p>O2. Mayor preferencia y aceptación de productos 100% artesanales</p> <p>O3. Apoyo de entidades gubernamentales</p> <p>O4. Posibilidad de participación en ferias</p> <p>O5. Posible obtención de créditos para crecimiento de la microempresa</p>	<p style="text-align: center;">Estrategia FO</p> <p>Aumentar el posicionamiento de marca de la microempresa en el mercado local (F1, F2; O2).</p> <p>Fortalecer la imagen corporativa de la microempresa (F1, F2; O4).</p> <p>Aprovechar la ubicación que posee la microempresa para incrementar las ventas de productos (F5; O2).</p> <p>Incrementar la disposición de los productos ofertados a los clientes (F5; O1, O4).</p>	<p style="text-align: center;">Estrategia DO</p> <p>Establecer alianzas con entidades que apoyen el crecimiento de microempresas (D2, O3).</p> <p>Invertir en la adquisición de maquinarias para aumentar la producción (D1, O3, O5).</p> <p>Utilizar con mayor efectividad los medios publicitarios disponibles (D4, D5; O1, O4).</p> <p>Instaurar los debidos controles contables para generar confianza entre las entidades financieras e incrementar la obtención de créditos en beneficio al crecimiento de la microempresa (D3; O5).</p>
<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <p>A1. Aumento de la venta de productos sustitutos</p> <p>A2. Incremento de competidores</p> <p>A3. Cambiante gusto de los consumidores</p> <p>A4. Elevados costos de publicidad</p>	<p style="text-align: center;">Estrategia FA</p> <p>Incrementar los niveles de calidad de los productos para fidelizar a los clientes existentes (F1, F3, A2, A3).</p> <p>Lograr una mayor diversificación de productos para aumentar la cuota de mercado (F2; A1, A2).</p>	<p style="text-align: center;">Estrategia DA</p> <p>Desarrollar inversiones en publicidad para promocionar los productos, utilizando métodos de optimización de costos (D5; A4).</p> <p>Desarrollar un plan de marketing adecuado para captar un mayor número de clientes (D4; A2, A3, A4).</p>

Fuente: propia.

2.11. Estrategias a través del cruce estratégico

Estrategia FO

Debido al crecimiento de la demanda que va surgiendo por los productos artesanales, la microempresa Seda y Cacao Artesanal Cía. Ltda. puede desarrollar una estrategia comercial donde se posicionará su marca, lo que significaría un incremento en sus ventas y eso, a su vez, ayudará a incrementar sus ganancias. Para ello, también se requiere fortalecer la imagen corporativa de la microempresa, así como aprovechar su ubicación física que permita incrementar la disposición de los productos ofertados.

Estrategia FA

Por los variados gustos de los consumidores y la aparición de nuevos competidores, la microempresa Seda y Cacao Artesanal Cía. Ltda. debe implementar una estrategia que permita dar a conocer a las personas la variada línea de productos que elaboran, además de incrementar los niveles de calidad de los productos para fidelizar a los clientes existentes y lograr una mayor diversificación de productos para aumentar la cuota de mercado de la compañía.

Estrategia DO

Las alianzas con entidades gubernamentales ayudarían a la microempresa Seda y Cacao Artesanal Cía. Ltda. a crear una estrategia con la cual ésta se encuentre en la situación idónea para adquirir la maquinaria que necesitan para lograr una mayor y mejor elaboración de sus productos que, combinado con el acceso a otras fuentes de financiamiento por la generación de confianza demostrada por el establecimiento de controles contables y financieros, así como el uso efectivo de los medios publicitarios disponibles, beneficiaría sustancialmente el crecimiento y desarrollo de la microempresa tanto el mediano como en el largo plazo.

Estrategia DA

Debido a la insuficiente publicidad que realiza la microempresa para dar a conocer sus productos, se debe realizar una estrategia de marketing que permita

promocionar los mismos, así como desarrollar un plan de marketing adecuado que permita captar un mayor número de clientes.

2.12. Metodología para el desarrollo de un Plan Estratégico de Desarrollo Institucional y Comercial para el fortalecimiento de la microempresa “Seda y Cacao Artesanal Cía. Ltda.”

El diseño del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional y Comercial para el fortalecimiento de la microempresa Seda y Cacao Artesanal Cía. Ltda., se basa en un esquema compuesto por un conjunto de fases y acciones que determinan su efectividad, y conformado a través de la integración de diferentes metodologías, tal como se muestra a continuación:

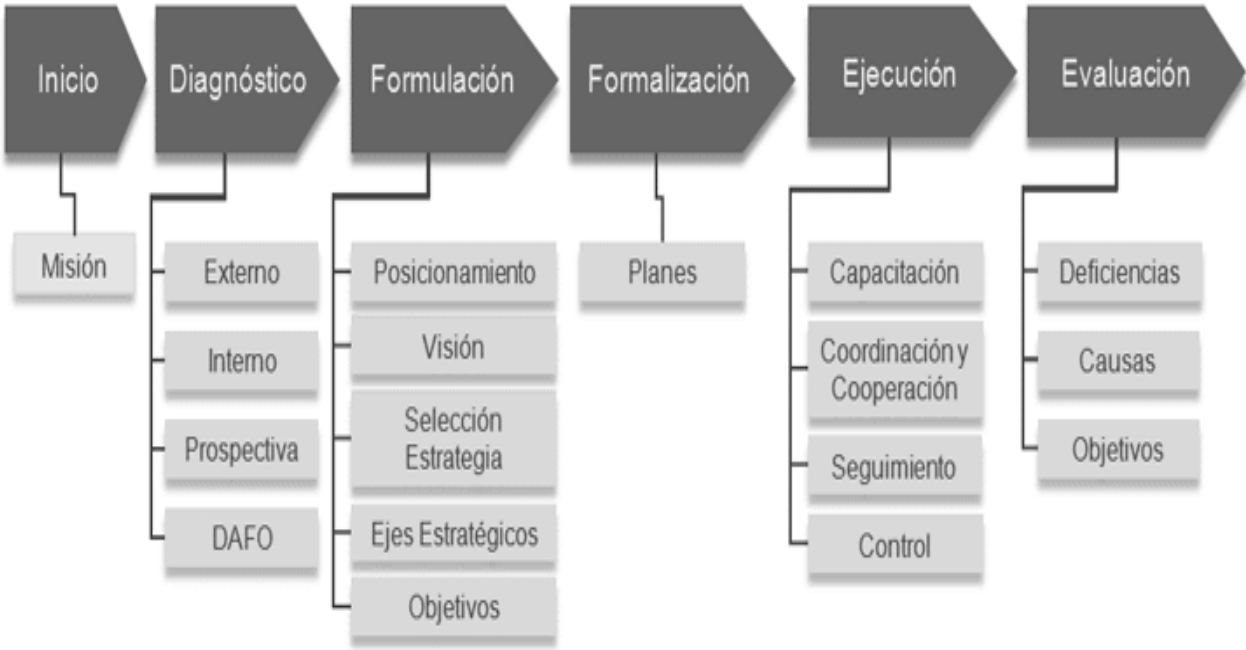


Figura 11. Esquema del Proceso de Planificación Estratégica para la microempresa Seda y Cacao Artesanal Cía. Ltda.

Fuente: (Lozano & Torres, 2017; Pérez, Vargas, & Díaz, 2016).

2.13. Formato del Plan Estratégico

El Plan Estratégico de Desarrollo Institucional y Comercial para el fortalecimiento de la microempresa Seda y Cacao Artesanal Cía. Ltda. fue diseñado a través del siguiente formato:

1. Imagen corporativa.

1.1. *Denominación de la empresa.*

1.2. *Definición de slogan.*

1.3. *Definición de logo.*

2. Proyección estratégica.

2.1. *Misión.*

2.2. *Visión.*

2.3. *Valores empresariales.*

2.4. *Áreas de resultados claves*

2.5. *Objetivos estratégicos.*

3. Desarrollo de objetivos estratégicos.

4. Estrategias y planes de acción.

5. Recomendaciones para la implementación del plan de acción.

6. Desarrollo de presupuesto.

2.14. Conclusiones del Capítulo II

A través del desarrollo del presente capítulo, se pudo determinar que la microempresa Seda y Cacao Artesanal Cía. Ltda. que la misma tiene valoraciones positivas de los clientes en cuanto a ciertos aspectos de significativa importancia para los mismos, quienes señalan que existe una aceptable tarifa de precios de sus productos que, a su vez, poseen una alta calidad e inocuidad, siendo también muy útiles y satisfactorios.

No obstante, se señalan algunas falencias en cuanto a la carencia de acciones publicitarias efectivas y la utilización adecuada de dichos medios, así como una limitada producción de bienes que cada vez son más demandados, lo que restringe la posibilidad de captar más clientes, obtener más beneficios, y así posicionarse de forma significativa en el mercado en que esta incurre. Por lo tanto, todas estas cuestiones pueden ser percibidas como oportunidades explícitas que dan lugar a la conformación de un plan estratégico consecuente con la resolución de los problemas detectados, aprovechando las ventajas competitivas que Seda y Cacao Artesanal Cía. Ltda. presenta.

Por último, se señala que, para desarrollar el diseño de la planificación estratégica para la empresa objeto de estudio, se debe iniciar un proceso de diagnóstico de la situación actual, realizándose así un diagnóstico estratégico a partir del análisis de los resultados de encuestas, entrevistas y el correspondiente análisis FODA, para determinar entonces los objetivos estratégicos, las estrategias en sí y los planes de acción correspondientes.

CAPITULO III: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

PLAN ESTRATEGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y COMERCIAL

A continuación, es presentado el diseño del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional y Comercial para el fortalecimiento de la microempresa Seda y Cacao Artesanal Cía. Ltda., según el formato establecido al respecto.

3.1. Situación actual

Seda y Cacao Artesanal Cía. Ltda. es una microempresa fabricante y comercializadora de productos personalizados derivados del cacao de una calidad óptima, siendo estos principalmente aquellos a base de cosméticos, donde destacan el shampoo, protectores labiales, cremas para la piel con propiedades dermatológicas, esencias de aceites y jabones, entre otros.

Asimismo, las operaciones de fabricación de Seda y Cacao Artesanal Cía. Ltda. comienzan con granos de cacao crudos obtenidos de los cultivos desarrollados por mujeres propietarias de parcelas asentadas en las riberas del río Miras, los cuales son sometidos a un riguroso procesamiento tecnológico para la obtención de los productos, finalizando este proceso tanto con la entrega de los mismos a las industrias de confitería a nivel local (cantón Ibarra) para su comercialización, como sus ventas propias en un establecimiento habilitado con tal propósito.

Seda y Cacao Artesanal Cía. Ltda., a pesar de que ha estado en funcionamiento desde hace poco tiempo, se ha dado a la tarea de suministrar productos derivados del cacao al mercado regional en el cual dicha organización incurre. Es así como, a través de estos años, la microempresa ha incidido de forma moderada en la entrega de productos en los segmentos de la industria de este tipo de productos, lo cual ha sido un logro significativo, si se tiene en cuenta que este mercado es muy competitivo, adquiriendo así la compañía un conocimiento gradual sobre la fabricación y comercialización de tales bienes.

3.2. Imagen corporativa

3.2.1. Nombre de la empresa

El nombre es: “*SEDA & CACAO*”.

Se optó por el nombre de SEDA & CACAO por darle realce a la marca que cobija los productos que se realizan, ya que el cacao, al ponerse en contacto con la piel, la deja tersa, suave, delicada y también la nutre y protege.

3.2.2. Eslogan

El eslogan seleccionado es “*Aroma y sabor Imbabureño*”.

Esto deriva del aroma que brinda principalmente el cacao y, a su vez, le confiere una mayor representación a la provincia de Imbabura.

3.2.3. Logo

La microempresa ya cuenta con un logo diseñado por especialistas en el tema, el cual se presenta a continuación.



Figura 12. Logo de la microempresa Seda y Cacao Artesanal Cía. Ltda.

3.3. Proyección estratégica

3.3.1. Misión

La microempresa Seda y Cacao Artesanal Cía. Ltda. tiene una misión elaborada y conocida entre sus miembros, la cual es:

Construir una empresa líder en el campo social, productivo e innovador, con flujo de producción sostenible, sustentable, reconocida y exitosa con responsabilidad social, dedicada a la elaboración de productos a base de la pasta de cacao.

Sin embargo, según la literatura especializada al respecto, se menciona que una adecuada misión debe encontrarse relacionada con el “hacer” de la organización, por lo que las declaraciones de la misión se refieren a sus operaciones diarias, describiendo acciones prácticas que se ejecutarán para lograr cumplir con la declaración de visión (Kaplan & Norton, 2014), lo que demuestra que la empresa estudiada presenta ciertas falencias en cuanto a la elaboración de su misión, por lo que se reformula la misma de la forma siguiente:

Somos una empresa dedicada a la elaboración de productos variados a base de la pasta de cacao, con un enfoque orientado al cliente en el sentido de generarles una experiencia única y placentera al momento de consumir nuestra oferta.

3.3.2. Visión

Similarmente a la visión, Seda y Cacao Artesanal Cía. Ltda. posee una visión, que es:

Construir la gran empresa (gran familia) Seda y Cacao Artesanal Cía. Ltda., caracterizada por la responsabilidad social, ecológica, económica, que permita mejorar la calidad de vida de las socias, aspirando crear mil empleos directos. A su vez garantizarles a los clientes seguridad y confiabilidad en todos los aspectos, tanto en servicio, producto, calidad, atención, entre otros.

Esta visión presenta varias falencias, ya que, aunque en este tipo de declaraciones se trata de “mirar hacia el futuro”, describiendo así la organización sus objetivos comerciales y hacia dónde se dirige (Kaplan & Norton, 2014), la visión de Seda y Cacao Artesanal Cía. Ltda. no es muy clara, por lo que se decide reformular la misma de la manera presentada seguidamente:

Posicionarnos como una marca de vanguardia y reconocida nacionalmente en el mercado de productos derivados del cacao a través de un accionar socialmente responsable, ecológico y económico que garantice los altos niveles de calidad de

servicios y productos proporcionados a nuestros clientes, mejorando a la vez las condiciones de vida de nuestros asociados y empleados.

3.3.3. Valores compartidos

Los valores compartidos de la microempresa Seda y Cacao Artesanal Cía. Ltda. hacen parte de su razón de ser, y estos son:

- **Seguridad.** Obtenemos los ingredientes más limpios, inocuos y de mayor calidad del mercado para elaborar así productos seguros.
- **Atención oportuna.** Creamos una cultura de calidez y pertenencia, donde todos nuestros clientes son bienvenidos y bien atendidos.
- **Tendencia.** Adaptamos nuestros productos a las necesidades de nuestros clientes y las tendencias cambiantes del mercado.
- **Integridad.** Hacer crecer nuestro negocio de una manera que nos enorgullezca.
- **Solidaridad.** Generamos un ambiente donde los empleados puedan pensar en grande, divertirse y hacer el bien a través del trabajo en equipo.
- **Factibilidad.** Nuestros productos se ajustan a las necesidades financieras de nuestros clientes, proporcionando así precios asequibles.
- **Artesanía.** Elaboramos productos autóctonos reconocidos por su calidad.
- **Conciencia social y ecológica.** Utilizamos energías renovables para reducir nuestro impacto ambiental en vistas a colaborar con el beneficio social.
- **Equidad.** Tratamos por igual a todos nuestros clientes y colaboradores.
- **Responsabilidad y respeto.** Estar presente, conectando con transparencia, dignidad y respeto.

3.3.4. Áreas de resultados claves

En las Áreas de Responsabilidad Clave (ARC), se observan ciertos componentes importantes, entre ellos:

- **ARC 1:** Productos garantizados.
- **ARC 2:** Alta producción.
- **ARC 3:** Comercialización.
- **ARC 4:** Mantener una alta inversión en publicidad.

3.3.5. Objetivos estratégicos

Para la empresa Seda & Cacao, los objetivos estratégicos están planteados de la siguiente manera:

- **ARC 1: Productos garantizados.**

Objetivo 1: Diseñar una metodología que permita mantener la seguridad y garantía de cada uno de los productos, brindándoles a los clientes variedad y calidad respecto a los mismos.

Para lograr el cumplimiento de este objetivo, se pretende realizar y cumplir diversas actividades, entre ellas se encuentran:

1.1. Aumentar en un 3% anual el volumen de ventas (15% en cinco años) a través de la generación de una mayor oferta y variedad de productos y de la captación de clientes potenciales y fidelización de clientes actuales, utilizando para ello los diferentes canales y medios publicitarios.

1.2. Crear productos nuevos para la comercialización, los cuales pueden ser la manteca de cacao e infusiones con función de bebida tranquilizante, al contarse con la misma materia prima con la que se elaboran los demás productos.

1.3. Ofrecer mejoras en los productos, tanto en calidad como en caducidad.

1.4. Aumentar la clientela empleando medios publicitarios con mayor frecuencia.

1.5. Incrementar la satisfacción del cliente anualmente (10%), siendo esta medida a través de la aplicación de encuestas de satisfacción al consumidor que pudieran ser aplicadas con una periodicidad mensual.

Tabla 12. Grados de consecución del Objetivo 1.

N°	INDICADORES	UNIDAD DE MEDIDA	2020	2021	2022	2023	2024
1.1	Nivel de ventas en los distintos productos	Porcentaje	3	3	3	3	3
1.2	Nivel de generación de nuevos productos y mejora de la comercialización	Porcentaje	2	3	4	5	6
1.3	Diseño estrategias para la mejora de los productos creados	Porcentaje	2	4	6	8	10
1.4	Incremento de clientes	Porcentaje	10	10	10	10	10
1.5	Aumento del nivel de satisfacción del cliente	Porcentaje	10	15	20	22	25

Fuente: propia.

ARC 2: Alta producción.

Objetivo 2: Incrementar la producción general de la empresa de tal manera que se puedan atender efectivamente todas las necesidades de los clientes, con la finalidad de obtener mayores ingresos.

2.1. Aumentar anualmente entre un 5% a 7% la producción a través de la adquisición e instalación de nueva maquinaria, así como la implementación de métodos de trabajo más eficientes y eficaces.

2.2. Minimizar la cantidad de productos defectuosos derivados del proceso productivo, estableciendo métodos de inspección y control que contribuyan a aumentar la calidad de los mismos.

2.3. Adquirir maquinarias y tecnología necesaria para mejorar la velocidad del flujo de producción, a fin de optimizar los costos en todas las fases del proceso productivo.

Tabla 13. Grados de consecución del Objetivo 2.

N°	INDICADORES	UNIDAD DE MEDIDA	2020	2021	2022	2023	2024
2.1	Aumento de producción	Porcentaje	10	15	20	27	34
2.2	Minimización de la cantidad de productos defectuosos	Porcentaje	10	15	25	35	50
2.3	Cantidad de nuevas maquinarias de producción	Unidad	1	1	1	2	2

Fuente: propia.

- **ARC 3: Comercialización.**

Objetivo 3: Optimizar el proceso de comercialización de la empresa de manera que el mismo contribuya no solo a aumentar significativamente sus ventas, sino también el mejoramiento de las relaciones con los proveedores.

3.1. Generar un mayor número de usuarios en redes a través de la aplicación de técnicas de marketing moderno (marketing digital).

3.2. Incrementar las ventas a nivel nacional mediante el establecimiento de relaciones comerciales con otras organizaciones y puntos de ventas en vistas a aumentar los canales de distribución de la empresa.

3.3. Aumentar la disponibilidad de productos en los establecimientos de la empresa a través de la optimización de los canales de distribución.

3.4. Aumentar el número de proveedores a nivel nacional realizando un análisis para la selección de los mismos a través de la integración de tres criterios fundamentales, que son precio, calidad y tiempo de aprovisionamiento.

Tabla 14. Grados de consecución del Objetivo 3.

N°	INDICADORES	UNIDAD DE MEDIDA	2020	2021	2022	2023	2024
3.1	Cantidad de usuarios en redes sociales	Unidad	1200	1200	1200	1200	1200
3.2	Número de ventas a nivel nacional	Porcentaje	5	10	15	20	25
3.3.	Aumento de la disponibilidad de productos en establecimiento	Porcentaje	10	10	15	15	20
3.4	Aumento de proveedores a nivel nacional	Unidad	5	5	5	5	5

Fuente: propia.

ARC 4: Mantener una alta inversión en publicidad.

Objetivo 4: Establecer un proyecto de inversión en publicidad para aumentar el nivel de conocimiento de los clientes sobre la empresa, captando así una mayor cuota de mercado y lograr un mejor posicionamiento en relación con las empresas competidoras.

4.1. Publicar frecuentemente en las redes sociales información de la empresa sobre ofertas promocionales (descuentos, ofertas en fechas especiales, entre otras), así como artículos sobre los beneficios generados por el uso de los

productos de la empresa, historias de éxito por el uso de dichos productos, entre otras cuestiones.

4.2. Repartir volantes publicitarios en zonas de mayor afluencia de personas dentro del cantón Ibarra, con una periodicidad de al menos 5 días al mes, siendo esta incrementada gradualmente.

4.3. Contratar cuñas radiales para promocionar los productos ofertados en la empresa.

4.4. Contratar la creación y transmisión de videos promocionales por medio de plataformas virtuales, tales como YouTube y Facebook.

Tabla 15. Grado de consecución del Objetivo 4.

N°	INDICADORES	UNIDAD DE MEDIDA	2020	2021	2022	2023	2024
4.1	Publicaciones en redes	Unidad	365	365	730	730	730
4.2	Días para repartir volantes publicitarios	Unidad	60	60	72	72	84
4.3.	Espacios en radio	Unidad	12	12	24	24	48
4.4	Espacios en redes sociales (YouTube y Facebook)	Unidad	50	50	100	100	150

Fuente: propia.

3.4. Estrategias y planes de acción

A través del estudio realizado, se logró determinar factores importantes para incidir favorablemente en la gestión de producción, ventas, comercialización, entre otras, determinando las siguientes estrategias y planes de acción:

1. Asegurar la calidad de la materia prima proveniente de proveedores, a fin de garantizar la calidad e inocuidad de los productos elaborados.
2. Incremento notable de la producción de la microempresa Seda y Cacao Cía. Ltda.

3. Aplicar nuevas estrategias de optimización de precios, mejoramiento de productos, mayor utilización de medios promocionales y optimización de los canales de distribución para incrementar y mejorar así el proceso de comercialización de la empresa.
4. Desarrollar una inversión publicitaria que permita la obtención de gran cantidad de clientes.

Los planes de acción planteados para llevar a cabo las diversas ideas de mejoramiento son:

1. Asegurar la calidad de la materia prima proveniente de proveedores, a fin de garantizar la calidad e inocuidad de los productos elaborados.

Tabla 16. Plan de acción No 1.

N°	ACCIONES	RESPONSABLES	PARTICIPANTES	PERIODO
1.1	Establecer relaciones duraderas con proveedores	Gerente General y colaboradores	Gerente General y colaboradores	2020-2024
1.1.1	Acordar la compra de materia prima a precios factibles	Gerente General y colaboradores	Gerente General, colaboradores y proveedores	
1.1.2	Establecer formas de pago viables para las partes interesadas	Gerente General y colaboradores	Gerente General y colaboradores	
1.2	Verificar la calidad de la materia prima	Personal responsable	Personal responsable y proveedores	2020-2024
1.2.1	Verificar tiempo de vencimiento de la materia prima			
1.2.2	Verificar la marca de la materia prima recibida			
1.2.3	Verificar la correspondencia de las cantidades recibidas con los datos que aparecen en la factura asociada			

1.3	Mejora y garantía de productos	Personal responsable y productores	Personal responsable y productores	2020-2024
1.3.1	Ofrecer un listado de productos			
1.3.2	Determinar un almacén con condiciones de conservación adecuadas			

Fuente: propia.

2. Incremento notable de la producción de la microempresa Seda y Cacao Cía. Ltda.

Tabla 17. Plan de acción No 2.

N°	ACCIONES	RESPONSABLES	PARTICIPANTES	PERIODO
2.1	Determinación de las necesidades de producción	Jefe de Producción y colaboradores	Equipo técnico	2020-2024
2.1.1	Estudio de la capacidad instalada			
2.1.2	Estudio de requerimiento material y recursos humanos			
2.2	Adquisición de maquinaria y tecnología	Gerente general	Gerente general	2020-2024
2.3	Ajuste de la producción, integrando la maquinaria existente con la instalada	Jefe de Producción y colaboradores	Jefe de Producción y colaboradores	

2.4	Puesta en marcha de la producción con la nueva maquinaria instalada	Jefe de Producción y colaboradores	Jefe de Producción y colaboradores	
2.5	Establecimiento de programas de paradas técnicas para mantenimiento preventivo	Jefe de Producción y colaboradores	Jefe de Producción y colaboradores	
2.5.1	Ejecución de mantenimiento preventivo			

Fuente: propia.

3. Aplicar nuevas estrategias de optimización de precios, mejoramiento de productos, mayor utilización de medios promocionales y optimización de los canales de distribución para incrementar y mejorar así el proceso de comercialización de la empresa.

Tabla 18. Plan de acción No 3.

N°	ACCIONES	RESPONSABLES	PARTICIPANTES
3.1	Diseñar diversas estrategias de comercialización	Jefe y colaboradores	Jefe y colaboradores
3.1.1	Determinar diversas promociones		
3.1.2	Plantear ofertas y descuentos	Jefe y colaboradores	Jefe y colaboradores
3.1.3	Ofrecer productos a crédito		
3.1.4	Hacer rifas y sorteos	Jefe y colaboradores	Jefe y colaboradores
3.1.5	Estudios médicos para determinar que están aptos para el trabajo		
3.2	Aumento de clientela	Grupo de trabajo	Grupo de trabajo y clientes

3.2.1	Análisis de las necesidades del cliente	Encargados de ventas	Encargados de ventas y clientes
3.2.2	Recolectar datos	Encargados de ventas	Encargados de ventas y clientes
3.2.3	Aplicar encuestas	Encargados de ventas	Encargados de ventas y clientes
3.2.4	Aplicar entrevistas	Encargados de ventas	Encargados de ventas y clientes
3.2.5	Permitir críticas en redes sociales y página web	Encargados de ventas	Encargados de ventas y clientes
3.2.6	Eventos promocionales	Encargados de ventas	Encargados de ventas y clientes
3.2.7	Concursos	Encargados de ventas	Encargados de ventas y clientes
3.3	Segmentación del mercado	Gerente y encargado de ventas	Gerente y encargado de ventas
3.3.1	Estudio del mercado	Gerente y encargado de ventas	Gerente y encargado de ventas
3.3.2	Análisis de competencia	Gerente y encargado de ventas	Gerente y encargado de ventas
3.3.3	Posicionamiento del mercado	Gerente y encargado de ventas	Gerente y encargado de ventas

Fuente: propia.

4. Desarrollar una inversión publicitaria que permita la obtención de gran cantidad de clientes.

Tabla 19. Plan de acción No 4.

N°	ACCIONES	RESPONSABLES	PARTICIPANTES	PERIODO
4.1	Inversión publicitaria			
4.1.1	Contratar espacios en radio que no impliquen un costo elevado	Jefe y colaboradores	Jefe y colaboradores	2020-2024

4.1.3	Promocionar las publicaciones de las redes sociales			
4.1.6	Crear un canal de YouTube	Grupo de trabajo	Grupo de trabajo y clientes	2020-2024
4.2	Creación de materiales publicitarios	Diseñador gráfico	Diseñador gráfico	2020-2024
4.2.1	Diseño de volantes	Diseñador gráfico	Diseñador gráfico	
4.2.2	Diseño de vallas publicitarias	Diseñador gráfico	Diseñador gráfico	
4.2.3	Diseño de rótulos	Diseñador gráfico	Diseñador gráfico	
4.2.4	Diseño de nuevas imágenes	Diseñador gráfico	Diseñador gráfico	

Fuente: propia.

3.5. Desarrollo de presupuesto de planes de acción

Para implementar el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional y Comercial de la microempresa Seda y Cacao Cía. Ltda., se diseñó un presupuesto anual para cada plan de acción, considerando las limitaciones de la organización y los precios más óptimos de los elementos tangibles y servicios requeridos.

Tabla 20. Presupuesto para Plan de acción No 1 (Calidad de los productos)

N°	ACCIONES	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
1.1	Establecimiento de relaciones duraderas con proveedores a través de:		40
1.1.1	Acordar la compra de materia prima a precios factibles	20	
1.1.2	Establecer formas de pago viables para las partes interesadas	20	
1.2	Verificación de la calidad de la materia prima a través de:		60

1.2.1	Verificar tiempo de vencimiento de la materia prima	20	
1.2.2	Verificar la marca de la materia prima recibida	20	
1.2.3	Verificar la correspondencia de las cantidades recibidas con los datos que aparecen en la factura asociada	20	
1.3	Mejoramiento y garantía de productos a través de:		40
1.3.1	Ofrecer un listado de productos	20	
1.3.2	Determinar un almacén con condiciones de conservación adecuadas	20	
	TOTAL		140

Fuente: propia.

Tabla 21. Presupuesto para Plan de acción No 2 (Producción).

N°	ACCIONES	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
2.1	Determinación de las necesidades de producción a través de:		100
2.1.1	Estudio de la capacidad instalada	50	
2.1.2	Estudio de requerimiento material y recursos humanos	50	
2.2	Adquisición de maquinaria y tecnología		2000
2.3	Ajuste de la producción, integrando la maquinaria existente con la instalada		50
2.4	Puesta en marcha de la producción con la nueva maquinaria instalada		30
2.5	Establecimiento de programas de paradas técnicas para:		500
2.5.1	Ejecución de mantenimiento preventivo	500	
	TOTAL		2680

Fuente: propia.

Tabla 22. Presupuesto para Plan de acción No 3 (Comercialización).

N°	ACCIONES		
3.1	Diseño de diversas estrategias de comercialización		500
3.1.1	Determinar diversas promociones	50	
3.1.2	Plantear ofertas y descuentos	50	
3.1.3	Ofrecer productos a crédito	100	
3.1.4	Hacer rifas y sorteos	100	
3.1.5	Estudios médicos para determinar que están aptos para el trabajo	200	

3.2	Aumento de clientela a través de:		710
3.2.1	Análisis de las necesidades del cliente	20	
3.2.2	Recolectar datos	20	
3.2.3	Aplicar encuestas	100	
3.2.4	Aplicar entrevistas	50	
3.2.5	Permitir críticas en redes sociales y página web	20	
3.2.6	Eventos promocionales	300	
3.2.7	Concursos	200	
3.3	Segmentación del mercado		200
3.3.1	Estudio del mercado a través de:	100	
3.3.2	Análisis de competencia	50	
3.3.3	Posicionamiento del mercado	50	
	TOTAL		1410

Fuente: propia.

Tabla 23. Presupuesto para Plan de acción No 4 (Promoción y publicidad).

N°	ACCIONES	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
4.1	Inversión publicitaria a través de:		1220
4.1.1	Contratar espacios en radio	1000	
4.1.2	Promocionar las publicaciones de las redes sociales	200	
4.1.3	Crear un canal de YouTube	20	
4.2	Creación de materiales publicitarios		900
4.2.1	Diseño de volantes	100	
4.2.2	Diseño de vallas publicitarias	300	
4.2.3	Diseño de rótulos	200	
4.2.4	Diseño de nuevas imágenes	300	
	TOTAL		2120

Fuente: propia.

Tabla 24. Presupuesto General.

PLAN DE ACCIÓN	TOTAL
1	140,00
2	2.680,00
3	1.410,00
4	2.120,00
TOTAL	6.350,00

Fuente: propia.

De esta manera, el presupuesto de la aplicación del Plan Estratégico es de \$6.350,00 en un período anual, lo cual es asumible para la organización.

3.6. Matriz estratégica

La matriz estratégica se conforma a través de los planteamientos expuestos por cada objetivo de las áreas claves, tal como se presenta a continuación:

Tabla 25. Matriz estratégica para ARC No. 1 (Productos garantizados).

Área de Responsabilidad Clave	Objetivos estratégicos	Criterios de medida	Grados de comercialización					Estrategias	Acciones	Responsables	Participantes	Período
			2020	2021	2022	2023	2024					
1. Productos garantizados	1. Diseñar una metodología que permita mantener la seguridad y garantía de cada uno de los productos, brindándoles a los clientes variedad y calidad respecto a los mismos	Nivel de ventas en los distintos productos	3	3	3	3	3	1. Asegurar la calidad de la materia prima proveniente de proveedores, a fin de garantizar la calidad e inocuidad de los productos elaborados.	1.1. Aumentar en un 3% anual el volumen de ventas mediante la generación de una mayor oferta y variedad de productos, captación y fidelización de clientes	Gerente Comercial	Gerente Comercial y colaboradores	2020-2024
		Nivel de generación de nuevos productos y mejora de la comercialización	2	3	4	5	6		1.2. Crear productos nuevos para la comercialización (manteca de cacao e infusiones con función de bebida tranquilizante)	Gerente Comercial	Gerente Comercial y colaboradores	
		Diseño estrategias para la mejora de los productos creados	2	4	6	8	10		1.3. Ofrecer mejoras en los productos, tanto en calidad como en caducidad.	Gerente Comercial	Gerente Comercial y colaboradores	
		Incremento de clientes	10	10	10	10	10		1.4. Aumentar la clientela empleando medios publicitarios con mayor frecuencia.	Gerente Comercial	Gerente Comercial y colaboradores	

		Aumento del nivel de satisfacción del cliente	10	15	20	22	25		1.5. Incrementar la satisfacción del cliente anualmente (10%) a través de la aplicación de encuestas aplicadas mensualmente	Gerente Comercial	Gerente Comercial y colaboradores
--	--	---	----	----	----	----	----	--	---	-------------------	-----------------------------------

Fuente: propia.

Tabla 26. Matriz estratégica para ARC No. 2 (Aumento de la producción).

Área de Responsabilidad Clave	Objetivos estratégicos	Criterios de medida	Grados de comercialización					Estrategias	Acciones	Responsables	Participantes	Período
			2020	2021	2022	2023	2024					
2. Aumento de la producción	2. Incrementar la producción general de la empresa de tal manera que se puedan atender efectivamente todas las necesidades de los clientes, con la finalidad de obtener	Aumento de producción	10	15	20	27	34	2. Incremento notable de la producción	2.1. Aumentar anualmente entre un 5% a 7% la producción a través de la adquisición e instalación de nueva maquinaria y la implementación de métodos de trabajo más eficientes y eficaces	Jefe de Producción	Jefe de Producción y Equipo Técnico	2020-2024

	mayores ingresos	Minimización de la cantidad de productos defectuosos	10	15	25	35	50	2.2. Minimizar la cantidad de productos defectuosos derivados del proceso productivo, estableciendo métodos de inspección y control	Jefe de Producción	Jefe de Producción y Equipo Técnico
		Cantidad de nuevas maquinarias de producción	1	1	1	2	2	2.3. Adquirir maquinarias y tecnología necesaria para mejorar la velocidad del flujo de producción, a fin de optimizar los costos en todas las fases del proceso productivo	Gerente General	Jefe de Producción

Fuente: propia.

Tabla 27. Matriz estratégica para ARC No. 3 (Comercialización).

Área de Responsabilidad Clave	Objetivo estratégico	Criterios de medida	Grados de comercialización					Estrategias	Acciones	Responsables	Participantes	Período
			2020	2021	2022	2023	2024					
3. Comercialización	3. Optimizar el proceso de comercialización de la empresa para aumentar significativamente sus ventas y mejorar las relaciones con los proveedores	Cantidad de usuarios en redes sociales	1200	1200	1200	1200	1200	3. Aplicar nuevas estrategias de optimización de precios, mejoramiento de productos, mayor utilización de medios promocionales y optimización de los canales de distribución para incrementar y mejorar así el proceso de comercialización de la empresa	3.1. Generar un mayor número de usuarios en redes a través de la aplicación de técnicas de marketing moderno (marketing digital)	Gerente Comercial	Gerente Comercial y colaboradores	2020-2024
		Número de ventas a nivel nacional	5	10	15	20	25		3.2. Incrementar las ventas a nivel nacional mediante el establecimiento de relaciones comerciales con otras organizaciones y puntos de ventas	Gerente Comercial	Gerente Comercial y colaboradores	
		Aumento de la disponibilidad de productos en establecimiento	10	10	15	15	20		3.3. Aumentar la disponibilidad de productos en los establecimientos de la empresa optimizando los canales de	Gerente Comercial	Gerente Comercial y colaboradores	

									distribución		
		Aumento de proveedores a nivel nacional	5	5	5	5	5		3.4. Aumentar el número de proveedores a nivel nacional realizando un análisis para la selección de los mismos	Gerente Comercial	Gerente Comercial y colaboradores

Fuente: propia.

Tabla 28. Matriz estratégica para ARC No. 4 (Inversión en publicidad).

Área de Responsabilidad Clave	Objetivos estratégicos	Criterios de medida	Grados de comercialización					Estrategias	Acciones	Responsables	Participantes	Período
			2020	2021	2022	2023	2024					
4. Mantenimiento de alta inversión en publicidad	4. Establecer un proyecto de inversión en publicidad para aumentar el nivel de conocimiento de los clientes sobre la empresa, captando así una mayor	Publicaciones en redes	365	365	730	730	730	4. Desarrollar una inversión publicitaria que permita la obtención de gran cantidad de clientes	4.1. Publicar frecuentemente en las redes sociales información sobre ofertas promocionales (descuentos, ofertas en fechas especiales), y artículos sobre	Gerente Comercial	Diseñador gráfico y colaboradores	2020-2024

cuota de mercado y lograr un mejor posicionamiento en relación con las empresas competidoras							los beneficios generados por el uso de los productos, historias de éxito, entre otras cuestiones.		
	Días para repartir volantes publicitarios	60	60	72	72	84	4.2. Repartir volantes publicitarios en zonas de mayor afluencia de personas dentro del cantón Ibarra	Gerente Comercial	Gerente Comercial y colaboradores
	Espacios en radio	12	12	24	24	48	4.3. Contratar cuñas radiales para promocionar los productos ofertados	Gerente Comercial	Gerente Comercial
Espacios en redes sociales (YouTube y Facebook)	50	50	100	100	150	4.4. Contratar la creación y transmisión de videos promocionales por medio de plataformas virtuales, tales como YouTube y Facebook.	Gerente Comercial	Diseñador gráfico	

Fuente: propia.

3.7. Recomendaciones para la implementación del plan estratégico

Es de suma importancia que se tomen en cuenta varias características importantes para diseñar e implementar un plan estratégico, recomendándose para ello lo siguiente:

- Aumentar la utilización de medios publicitarios.
- Atender los señalamientos negativos que puedan hacer los clientes a través de un sistema formal de quejas y sugerencias.
- Estipular un presupuesto que permita abastecer y cumplir con los objetivos planteados.
- Contar con un grupo de trabajo capacitado para las diferentes actividades.
- Realizar un Manual de Funciones donde se consideren las actividades y responsabilidades que poseen los miembros de la organización.
- Desarrollar un proceso de capacitación del talento humano de la empresa en vistas a lograr mayores niveles de eficiencia de la implementación del Plan Estratégico propuesto.
- Analizar los precios de los productos en relación a los de la competencia y realizar los ajustes necesarios, sin que ello implique un deterioro de los indicadores financieros.

3.8. Conclusiones del Capítulo III

Resumiendo los principales aspectos del presente capítulo, en el mismo se desarrolló el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional y Comercial para el fortalecimiento de la microempresa Seda y Cacao Artesanal Cía. Ltda., donde se determinaron los principales aspectos que conforman las fases del proceso de planificación estratégica, considerando el diagnóstico formulado en el capítulo anterior, lo que facilitó exponer los elementos estratégicos que hacen parte de dicho proceso. Fue así como se reformuló la misión, visión y valores, además de las áreas de resultados clave que derivaron en los objetivos estratégicos, planes de acción y la conformación de un presupuesto de implementación para todo el Plan Estratégico propuesto.

CONCLUSIONES

1. Fueron analizados los preceptos teóricos referentes a la planificación estratégica para el desarrollo comercial, institucional y fortalecimiento de emprendimientos, incluyendo las estrategias comerciales, la inclusión del análisis FODA, marketing, así como temas que incluyen la producción de cacao nacional y para exportación, entre otras cuestiones.
2. La metodología para diseñar el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional y Comercial de fortalecimiento de la microempresa Seda y Cacao Artesanal Cía. Ltda., se basó en un esquema compuesto por un conjunto de fases y acciones que determinan su efectividad, tales como diagnóstico (matriz FODA), formulación (determinación de estrategias), formalización (desarrollo de planes), ejecución y evaluación.
3. Se diseñó un Plan Estratégico de Desarrollo Comercial para la microempresa Seda y Cacao Artesanal Cía. Ltda., consistente en la conformación de varios puntos, como son la imagen corporativa, proyección estratégica, estrategias y planes de acción con su debido presupuesto, lo cual beneficiaría notablemente no solo al crecimiento de la organización, sino también a la satisfacción de sus clientes y empleados. Opciones.

RECOMENDACIONES

1. Socializar el Plan Estratégico con el talento humano miembro de Seda y Cacao Artesanal Cía. Ltda., para lograr que los empleados comprendan mejor los elementos que componen dicho plan, y así hacer más viable su futura implementación.
2. Implementar el Plan Estratégico propuesto en el tiempo más breve posible, para así obtener resultados precisos en el mediano y largo plazo.
3. Establecer un proceso de retroalimentación para la implementación del Plan Estratégico, determinando sus problemas para realizar los ajustes que sean necesarios.

BIBLIOGRAFÍA

- Alarcón, J., Carrillo, I., & Tapia, M. (2014). La planificación estratégica en el desarrollo empresarial. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, 21-39.
- Alcalde, J. (2016). *Marketing de acción*. Barcelona: LID Editorial.
- Alcívar, A., Calderón, J., & Salazar, K. (2015). La ruta del cacao, modelo de aporte al desarrollo socio-turístico y económico de las comunidades ecuatorianas. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 1-17.
- Aljure, A. (2015). *El plan estratégico de comunicación método y recomendaciones prácticas para su elaboración*. Bogotá: Editorial UOC.
- Andía, W., & Paucara, E. (2013). Los planes de negocios y los proyectos de inversión: similitudes y diferencias. *Industrial Data*, 16(1), 80-84.
- Andino, S., & Fuenzalida, N. (2017). *Producción y comercialización de productos derivados del cacao*. Mendoza: Universidad Tecnológica Nacional – Facultad Regional San Rafael.
- ANECACAO. (2015, Abril 4). *Cacao nacional. Un producto emblemático del Ecuador*. Retrieved from Asociación Nacional de Exportadores de Cacao-Ecuador: <http://www.anecacao.com/index.php/es/quienes-somos/cacao-nacional.html>
- ANECACAO. (2019, Junio 26). *Asociación Nacional de Exportadores de Cacao*. Retrieved from ANECACAO: <http://www.anecacao.com/index.php/es/estadisticas/estadisticas-actuales.html>
- Anecacao. (2019). *Exportaciones de cacao*. Obtenido de <http://www.anecacao.com/index.php/es/noticias/exportaciones-de-cacao-subieron-4-65-en-2018.html>
- Arenal, C. (2018). *Dirección y estrategias de ventas e intermediación comercial*. Madrid: Tutor Formación.
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*. Caracas: Editorial Episteme. Retrieved from Antecedentes de la Investigación.
- Arnoletto, E. (2015). *Administración de la producción como ventaja competitiva*. Barcelona: Díaz de Santos.

- Bennett, M., & Ruocco, C. (2015). *Estudio de factibilidad para la creación de una microempresa de producción y comercialización de cacao en la parroquia Lita, cantón Ibarra, provincia de Imbabura*. Ibarra: Universidad Técnica del Norte.
- Bernal, C. (2013). *Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (Cuarta ed.). México D.F.: Pearson Educación.
- Brenes, L. (2015). *Gestión de la comercialización* (Tercera ed.). San José: EUNED.
- Buendía, E. (2013). El papel de la Ventaja Competitiva en el desarrollo económico de los países. *Análisis Económico*, XXVIII(69), 55-78.
- Canella, E. (2017). *Aceites, aromas, esencias, sales de baño*. New York: Parkstore International.
- Carpintero, J. (2014). *Gestión empresarial práctica*. Madrid: Grupo Editorial RA-MA.
- Castro, L., Gómez, R., & Vignati, F. (2018). *Observatorio del cacao fino y de aroma para América Latina*. Berlín: ILAC-Proyecto Iniciativa Latinoamericana del Cacao.
- CEPAL. (2017). *Diagnóstico de la Cadena Productiva del Cacao en el Ecuador*. Quito: Secretaría Técnica del Comité Interinstitucional para el Cambio de la Matriz Productiva-Vicepresidencia del Ecuador.
- Cevallos, N. (2015). *Plan estratégico para la agencia de publicidad Estudio que contribuya al mejoramiento de sus procesos y fortalecimiento de su rentabilidad en la ciudad de Ibarra*. Ibarra: Universidad Regional Autónoma de Los Andes "UNIANDES".
- Chávez, K. (2017, Marzo 12). *EFI- Economía Pontificia Universidad Católica del Ecuador*. Retrieved from Economía y Finanzas Internacionales: <http://puceae.puce.edu.ec/efi/index.php/economia-internacional/14-competitividad/217-para-entender-ampliamente-el-concepto-de-estrategias-comerciales-es-importante-desglosarlo>
- Cosio, J. (2011). Los proyectos y los planes de negocios. *Perspectivas*(27), 23-45. Retrieved from <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941231003.pdf>

- Cuatrecasas, L. (2012). *Gestión de la calidad total: Organización de la producción y dirección de operaciones*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Cuesta, U. (2016). *Planificación estratégica y creatividad*. Barcelona: ESIC Editorial.
- de la Fuente, C. (2018). *El cacao. Tesoro de la Amazonía*. Lima: Fondo editorial USIL-Universidad San Ignacio de Loyola.
- El Telégrafo. (2019, Abril 27). Exportaciones de cacao subieron 4,65% en 2018. *El Telégrafo*, pp. 3-4. Retrieved from <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/exportaciones-cacao-ecuador>
- El Telégrafo. (2019, Abril 27). Exportaciones de cacao subieron 4,65% en 2018. *El Telégrafo*, p. 5. Retrieved from <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/exportaciones-cacao-ecuador>
- Fong, C. (2017). Las teorías de la ventaja competitiva. In C. Fong, *Competitividad e Internacionalización de la PyME en México. Análisis sectorial y empresarial* (pp. 29-77). Guadalajara: Ediciones de la Noche.
- GAD Provincial Imbabura. (2015). *Actualización del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de la Provincia de Imabura 2015-2035*. Ibarra: Prefectura de Imbabura.
- Gallardo, L. (2013). El significado de las variables del marketing mix para los públicos objetivo. *Razón y Palabra*, 1-82.
- Garzón, S., & Sossa, W. (2017). *Plan estratégico para fortalecer el área de emprendimiento en la Fundación Centro Colombiano de estudios profesionales-FCECEP*. Cali: Universidad del Valle. Obtenido de <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/xmlui/handle/10893/10030>
- Garzozzi, R., Messina, M., Moncada, C., Ochoa, J., Ilabel, G., & Zambrano, R. (2014). *Planes de Negocios para Emprendedores*. México D.F.: Iniciativa Latinoamericana de Libros de Texto Abiertos (LATIn),.
- Gómez, A. (2016, Marzo 20). *Producto y proceso productivo*. Retrieved from https://www.academia.edu/36967705/PRODUCTO_Y_PROCESO_PRODUCTIVO

- Gómez, C. (2016). *Branding: esencia del marketing moderno*. Barcelona: LID Editorial.
- Gonzabay, B. (2015). *Fortalecimiento de la planificación para el desarrollo institucional de la Empresa Municipal de Vivienda EMUVIVIENDA EP del cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, año 2015*. Santa Elena: Universidad Estatal Península Santa Elena.
- Granda, L., & Alulema, R. (2011). *Plan estratégico para la producción y comercialización internacional de chocolates elaborados en base al cacao ecuatoriano*. Quito: Universidad Politécnica Salesiana.
- Guerrero, G. (2018). El Cacao ecuatoriano. Su historia empezó antes del siglo XV. *Revista Líderes*, 4-9.
- Heinemann, K. (2010). *Introducción a la metodología de investigación empírica* (Tercera ed.). Barcelona: Editorial Paidotribo.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2016). *Metodología de la investigación*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Ibarra, M., González, A., & Demuner, M. (2017). Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California. *Estudios Fronterizos*, 18(35), 107-130.
- INEC. (2010). *Población del cantón Ibarra*. Ibarra: INEC. Retrieved from https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Fasciculos_Censales/Fasc_Cantonales/Imbabura/Fasciculo_Ibarra.pdf
- Jaque, L., & Salazar, C. (2016). *Propuesta de planificación estratégica para empresa importadora y exportadora de maquinarias Ricardo Rubilar Cornejo RCC Ltda para el periodo de 2016-2020*. Santiago de Chile: Universidad del Bío-Bío. Red de bibliotecas. Retrieved from <http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/1522/1/Jaque%20Mora%20c%20Luc%C3%ADa%20Mariana.pdf>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2014). *Mapas estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Grupo Planeta Spain.

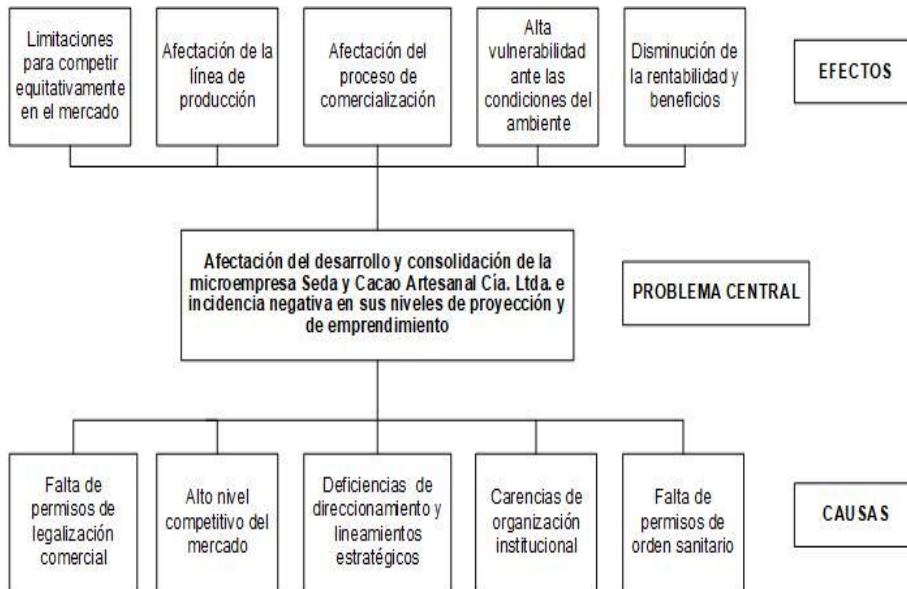
- Kotler, P. (2004). *Dirección de Marketing: conceptos esenciales*. México D.F.: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Lane, K. (2013). *Dirección de Marketing*. México D.F.: Pearson Educación.
- León, N. (2013). Fuerza de ventas determinantes de la competitividad empresarial. *Revista de Ciencias Sociales*, XIX(2), 379-389.
- Lozano, E., & Torres, G. (2017). Modelo práctico de plan estratégico de mercadotecnia para micro y pequeñas empresas de transformación. *Ra Ximhai*, 13(3), 405-416.
- MAGAP. (4 de Febrero de 2019). *MAGAP y BNF abren línea de crédito especial para productores de cacao, en base a encuesta en campo*. Obtenido de Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP): <https://www.agricultura.gob.ec/magap-y-bnf-abren-linea-de-credito-especial-para-productores-de-cacao-en-base-a-encuesta-en-campo/>
- Mantilla, K. (2016). *Conceptos fundamentales en la Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas* (Tercera ed.). Bogotá: Editorial UOC.
- Martínez, D., & Milla, A. (2013). *Introducción al plan estratégico*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Mora, J. (2014). *La planificación estratégica como instrumento de desarrollo integral. el caso de Mérida (Extremadura)*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Moreno, B., & Ospina, L. (2017). Factores relevantes para el emprendimiento: percepciones desde la formación técnica y universitaria. Análisis comparativo Politécnico Internacional - Universidad Piloto de Colombia. *Revista de la Universidad de La Salle*, 1-26.
- Muñiz, R. (2014). *Marketing en el siglo XXI*. Madrid: Ediciones Centro de Estudios Financieros (CEF).
- Ovalles, V., Moreno, Z., Olivares, M., & Silva, H. (2018). Habilidades y capacidades del emprendimiento: un estudio bibliométrico. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(81), 13-25.

- Peralta, K., Chasín, S., & Balanzategui, M. (2016). Exportación de Cacao Orgánico Ecuatoriano al Mercado Alemán realizada por medianas empresas de Guayaquil. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 1-19.
- Pérez, F. (2017). *Marketing y plan de negocio de la microempresa (UF1820). Certificados de profesionalidad. Creación y gestión de microempresa*. Madrid: EDITORIAL CEP.
- Pérez, R., Vargas, H., & Díaz, H. (2016). CASO CPAE: Plan Estratégico 2015 – 2020 centrado en el liderazgo y la gestión de los grupos de interés. *Revista Escuela de Administración de Negocios*(81), 193-221.
- Ponce, H. (2011). La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 12(1), 113-130.
- Porter, M. (2015). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México D.Fñ: Patria.
- Pulido, M. (2015). Ceremonial y protocolo: métodos y técnicas de investigación científica. *Opción*, 31(1), 1137-1156.
- Quintero, M., & Díaz, K. (2016). El mercado mundial del cacao. *Agroalimentaria*, 9(18), 47-59.
- Rodríguez, A. (2015). *Asesoramiento, venta y comercialización de productos y servicios turísticos*. Madrid: Ediciones Paraninfo, S.A.
- Ruiz, F. (2012). *Temas de investigación comercial (Vol. II)*. Alicante: Editorial Club Universitario.
- Sánchez, L., & Pérez, E. (2015). Las entidades de economía social como protagonistas de un nuevo modelo de emprendimiento y medidas legales de apoyo al emprendimiento CIRIEC-España. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*(84), 35-62.
- Sarmiento, S. (2016). Estrategias de internacionalización y globales para países en desarrollo y emergentes. *Revista Dimensión Empresarial*, 12(1), 111-138.
- Taxis, M., Ramírez, M., & Aguilar, J. (2016). Microempresas de base social y sus posibilidades de supervivencia. *Contaduría y Administración*, 61(3), 551-567.

- UNCTAD/OMC. (2012). *Cacao: guía de prácticas comerciales*. Ginebra: Centro de Comercio Internacional UNCTAD/OMC.
- Vargas, L. (2017). La intervención estatal en la economía: elementos de análisis para el caso colombiano. *JUSTITIA*, 381-398.
- Vera, D. (2017). Cambio climático y condiciones ambientales que predisponen problemas fitosanitarios en el cacao. *ANECACACAO. Revista Especializada en Cacao*, 20-21.
- Zuin, F., França da Cunha, C., Spers, E., Galeano, R., Ragazzo, R., & Silva, E. (2016). Etapas de la planificación estratégica de marketing y el ciclo de vida organizacional: estudio de una empresa de gestión familiar. *Invenio*, 19(36), 65-87.

ANEXOS

Anexo 1. Árbol de problemas de la microempresa Seda y Cacao Artesanal Cía. Ltda.



Anexo 2. Operacionalización de variables.

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	INSTRUMENTO
Plan estratégico de desarrollo institucional y comercialización	Fundamentos teóricos	<ul style="list-style-type: none"> • Antecedentes • Conceptos • Definiciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista • Revisión documental
	Diagnóstico estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalezas • Oportunidades • Debilidades • Amenazas • Cruce estratégico 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista • Encuesta
	Desarrollo estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • Misión • Visión • Escenario • Valores corporativos • Áreas de resultados clave • Objetivos estratégicos • Estrategias • Planes de acción • Presupuesto 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista • Encuesta
	Marketing mix	<ul style="list-style-type: none"> • Producto • Precio • Plaza • Promoción 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista • Encuesta
Fortalecimiento de la microempresa Seda y Cacao Artesanal Cía. Ltda.	Incremento de ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Proyección de productos y servicios • Proyección de ventas • Proyección de ganancias 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista al dueño de la microempresa
	Diversificación de mercados	<ul style="list-style-type: none"> • Proyección de clientes • Proyección de mercados objetivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta

Anexo 3 Encuesta dirigida a clientes de la microempresa Seda y Cacao Artesanal Cía. LTDA.

1. ¿Considera usted que los precios que oferta la empresa Seda y Cacao Artesanal Cía. Ltda. son?

Altos	
Bajos	
Normal	

2. ¿Los productos de la empresa Seda y Cacao Artesanal Cía. Ltda. satisfacen sus necesidades?

Sí	
No	

3. ¿Con que frecuencia compra usted en la empresa Seda y Cacao Artesanal Cía. Ltda.?

Diaria	
Semanal	
Quincenal	
Mensual	
Semestral	

4. ¿A través de que medios llego a conocer la existencia de la empresa Seda y Cacao Artesanal Cía. Ltda.?

Radio	
Prensa	
Redes sociales	
Otros	

5. ¿Qué tipos de productos son los que usted adquiere en la microempresa Seda y Cacao Artesanal?

Cosméticos	
Pasta de cacao	
Confitería	

6. **¿Considera que la microempresa Seda y Cacao Artesanal poseo una variada línea de productos?**

Sí	
No	

7. **¿Cree usted que la microempresa Seda y Cacao Artesanal Cía. Ltda. se encuentra situada en un lugar fácil de ubicar?**

Sí	
No	

8. **¿Conoce usted otra microempresa artesanal que oferte los mismo o similares productos que la microempresa Seda y Cacao Artesanal Cía. Ltda.?**

Sí	
No	

9. **¿Qué tan probable es que recomiende a la microempresa Seda y Cacao Artesanal a sus conocidos?**

Nada probable	
Poco probable	
Neutral	
Muy probable	
Totalmente probable	

10. **¿Considera que los precios de los productos de Seda y Cacao Artesanal Cía. Ltda. son?**

Muy bajos	
Bajos	
Normales	
Altos	
Muy altos	

11. ¿Según su punto de vista, la calidad que se oferta en los productos de la microempresa Seda y Cacao Artesanal Cía. Ltda. es?

Deficiente	
Regular	
Buena	
Muy Buena	
Excelente	

Anexo 4. Entrevista dirigida al gerente de la microempresa Seda y Cacao Artesanal Cía. LTDA.

- 1. ¿La microempresa posee misión, visión y valores corporativos?**
- 2. ¿Cuáles son los tipos de productos que oferta la microempresa?**
- 3. ¿De los productos detallados, cuál es el que más demanda tiene?**
- 4. ¿Considera usted que la microempresa cuenta con la maquinaria adecuada para la elaboración de sus diferentes productos?**
- 5. ¿La capacidad de producción de la microempresa cubre con la demanda de la misma?**
- 6. ¿La empresa cuenta con un profesional que determine la calidad en la elaboración de sus productos?**
- 7. ¿Cuáles son los canales de distribución que utiliza?**
- 8. ¿Cuáles son los medios que utiliza para hacer publicidad de la microempresa?**
- 9. ¿Está satisfecho con la publicidad de su microempresa actualmente?**
- 10. ¿Cuáles son los meses del año que tiene mayor demanda sus productos?**
- 11. ¿Cuáles fueron los ingresos obtenidos en los años 2019, 2018, 2017, 2016 y 2015?**
- 12. ¿Cuál es el manejo contable de su empresa? ¿Por estados financieros o balances?**

13. ¿La microempresa Seda y Cacao Artesanal cuenta con un Plan Estratégico?

14. ¿Cree usted que la implementación de un Plan estratégico permita obtener beneficios para la microempresa.